

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN POR
PROCESOS EN GESTIÓN DE TRÁMITES. CASO:
SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL EN ADMINISTRACIÓN

CELENE LIZBETH VARGAS JIMÉNEZ

DIRECTOR: ING. JOSÉ ARAUZ

QUITO, DICIEMBRE 2013

DIRECTOR: *Ing. José Arauz*

INFORMANTES:

Ing. Edgar Dávalos

Ing. Freddy Arevalo

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación de grado lo dedico a Dios y a mis ángeles: Alba, Mesías, Pamela y Mabel; quienes gracias a su esfuerzo, dedicación y apoyo incondicional hoy soy lo que soy.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por enseñarme el camino de la sabiduría y la felicidad, por todas las bendiciones y dichas recibidas, por hacer posible este sueño. Gracias a mi madre por el apoyo ilimitado e incondicional, por tener siempre la fortaleza de salir adelante sin importar los obstáculos, por haberme formado como una mujer de bien y por ser la mujer que me dio la vida y me enseñó a vivirla. A mis hermanas Mabel y Pamela, por ser parte importante de mi vida, por ser ejemplos de superación y éxito. A mi padre, que desde el cielo guía mis pasos. A mis profesores por brindarme durante toda la carrera los conocimientos y las armas para poder desenvolverme en el mundo.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	8
-------------------------	---

1 CAPÍTULO I: SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.	10
--	----

1.1 BREVE RESEÑA.....	10
1.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA	15

1.2.1 Misión.....	15
1.2.2 Visión	15
1.2.3 Organigrama	16
1.2.4 Valores.....	16
1.2.5 Mapa Estratégico de la SEPS	21
1.2.6 Objetivos y Estrategias	21

1.3 MAPA DE PROCESOS	30
1.4 PROCESO DE GESTIÓN DE TRÁMITES Y SU IMPACTO EN LA SEPS	31
1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	32
1.6 OBJETIVOS	34

1.6.1 Objetivo General.....	34
1.6.2 Objetivos Específicos	34

2 CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN POR PROCESOS A APLICAR EN LA GESTIÓN DE TRÁMITES DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.	35
---	----

2.1 DEFINICIONES	35
2.2 METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	37

2.2.1 Mejoramiento de Procesos	38
2.2.2 Ciclo de Control NECA.....	40
2.2.3 Ciclo de Mejoramiento PEEA	41
2.2.4 Modelo de Mejoramiento de un Proceso	43

2.2.5	Metodología para Administración de Procesos en las Instituciones Públicas	46
2.2.6	Metodología Reingeniería Estratégica Alta Tecnología Aplicada (REATA)	47
2.3	METODOLOGÍA A APLICAR	49
2.4	HERRAMIENTAS DE MEJORA DE PROCESOS	63
2.4.1	Hoja de Trabajo para el Análisis de Procesos y Análisis de Valor Agregado	64
3	CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DE TRÁMITES	66
3.1	ALCANCE DEL PROCESO	66
3.2	DATOS ESTADÍSTICOS	67
3.3	ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON RESPECTO AL PROCESO DE GESTIÓN DE TRÁMITES	73
3.3.1	Metodología de Evaluación	73
3.4	IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN POR PROCESOS: REINGENIERÍA ESTRATÉGICA ALTA TECNOLOGÍA APLICADA (REATA)	82
3.4.1	Selección del Proceso por Rediseñar	82
3.4.2	El Equipo de Rediseño y las Sesiones de Trabajo	83
3.4.3	Bases del Rediseño	84
4	CAPÍTULO 4: MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE TRÁMITES	92
4.1	DEFINICIÓN DE LOS PLANES DE MEJORA	92
4.1.1	Plan de Mejora: Procesos y Estructura	92
4.1.2	Plan de Mejora: Sistema y Equipos	96
4.2	PLAN CERO	102
4.3	HOJA EN BLANCO	103
5	CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN DEL PROCESO MEJORADO	106

5.1	METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	106
5.1.1	MATRIZ DE VALOR AGREGADO	106
5.1.2	EVALUACIÓN DE INDICADORES	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		111
BIBLIOGRAFÍA		114
ANEXOS		115
INDICE DE ILUSTRACIONES		151
INDICE DE TABLAS		151

RESUMEN EJECUTIVO

La SEPS cumple un rol importante dentro de la sociedad ecuatoriana puesto que fortalece el tejido social, los principios de la solidaridad, la unión y bienestar colectivo; por ello la importancia de brindar servicios accesibles, oportunos y transparentes a las organizaciones y a toda la ciudadanía; es así como se propone a través de la aplicación de una Metodología de Gestión por Procesos la mejora del Proceso de Gestión de Trámites, el mismo que tiene por objetivo resolver las consultas, requerimientos, peticiones de la ciudadanía en general mediante una gestión eficaz logrando la satisfacción del cliente.

En el primer capítulo del presente trabajo de titulación de grado se describe los antecedentes históricos de la economía popular y solidaria, la estructura de la SEPS , y los antecedentes del proceso de Gestión de Trámites, a partir de ello, se establece el planteamiento del problema y, los objetivos generales y específicos.

En el capítulo dos, se compilan y detallan algunas de las metodologías existentes de gestión por procesos, los mismos que se basan en el Ciclo de Deming P-H-V-A, a partir del análisis de los mismos se escoge la metodología a aplicar en el presente trabajo.

En el capítulo tres, se aplica la metodología y herramientas necesarias con el fin de establecer la situación actual del Proceso de Gestión de Trámites, en base a los resultados se realizarán las mejoras necesarias en el capítulo cuatro.

En el capítulo cinco, se evaluará el impacto de las mejoras tanto en la institución como en la satisfacción de la ciudadanía aplicando algunas de las técnicas de investigación como encuestas y entrevistas, además, herramientas de procesos como indicadores.

Finalmente, se definen las conclusiones y recomendaciones resultantes del presente trabajo de titulación de grado.

1 CAPÍTULO I: SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

1.1 BREVE RESEÑA

En el Ecuador a lo largo de su historia se han vivido modelos de desarrollo como formas de vida de la sociedad, los mismos que han provocado efectos en la economía y en la sociedad como la distribución inequitativa de la riqueza, la concentración y monopolización de los medios de producción, exclusión de masas crecientes de trabajadores, entre otros; sin embargo, en la última década se percibe en el país una presencia creciente de prácticas y discursos asociados a una definición distinta de economía, la misma que se puede resumir como un sistema de valores, normas y prácticas que organizan procesos de producción, distribución, circulación y consumo, todo esto dentro de una red de relaciones de cooperación de los trabajos humanos entre sí y con la naturaleza, cuyo sentido es la reproducción y desarrollo de la vida.

El Sumak Kausay en el Ecuador es la forma que asume una manera ampliada de vida que permite alcanzar un equilibrio en la sociedad y su economía, a partir del Gobierno del Economista Rafael Correa toma fuerza una nueva definición de Economía, la Economía Popular y Solidaria, misma que desde hace varios años

se encuentra amparada por la Constitución Ecuatoriana, y que a partir de la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria empezó a tomar un rumbo.

La Economía Solidaria es considerada como una alternativa al sistema capitalista, y representa el mecanismo para enfrentar los efectos dañinos de las políticas del pensamiento neoliberal, este tipo de Economía busca mejorar la calidad de vida de las personas y una distribución equitativa de la riqueza.

La Constitución de 2008 del Ecuador indica en su artículo 283 que “el sistema económico es social y solidario”. Así mismo especifica en su artículo 276 “El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos”:

1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución.
2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.” (...)

Es así como amparada en la constitución se crea la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria el 13 de Abril del 2012 con 88 votos, dicha ley establece como Economía Solidaria a la *“forma de organización económica donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, de lucro y acumulación de capital”*¹.

Posterior a la creación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, por primera vez en la historia del cooperativismo ecuatoriano, luego de 46 años de vigencia de la ley de cooperativas, el Gobierno impulsa una reforma estructural de este sistema, creando así la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la misma que inició su gestión el 5 de Junio del 2012, día en el que Hugo Jácome asumió sus funciones ante el pleno de la Asamblea Nacional como Superintendente.

¹ Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, título 1, artículo 1.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, es una Entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

Las atribuciones que la Ley² le otorga a la Superintendencia, respecto de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS) y del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS), son:

1. Ejercer el control de sus actividades económicas;
2. Velar por su estabilidad, solidez y correcto funcionamiento;
3. Otorgar personalidad jurídica a estas organizaciones;
4. Fijar tarifarios de servicios;
5. Autorizar las actividades financieras que dichas organizaciones desarrollen;
6. Levantar estadísticas de las actividades que realizan las organizaciones sujetas a esta ley;
7. Imponer sanciones; y,
8. Las demás previstas en la Ley y su Reglamento.

²Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, artículo 147.

Adicionalmente, el Reglamento³ señala las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir las regulaciones dictadas por los entes de regulación;
2. Conocer y aprobar reformas a los estatutos de las organizaciones cuya personalidad jurídica haya otorgado a la Superintendencia y de aquellas incorporadas, como producto de aplicación de la ley;
3. Registrar nombramientos de directivos y representantes legales de las organizaciones sometidas a su control;
4. Registrar la adquisición o pérdida de la calidad de integrante de las organizaciones sujetas a su control;
5. Proponer regulaciones para la Economía Popular y Solidario;
6. Revisar los informes de auditorías para su aceptación o formulación de observaciones; y,
7. Las demás atribuciones que le corresponde de acuerdo a la ley y este reglamento.

³ Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, Art. 154.

1.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

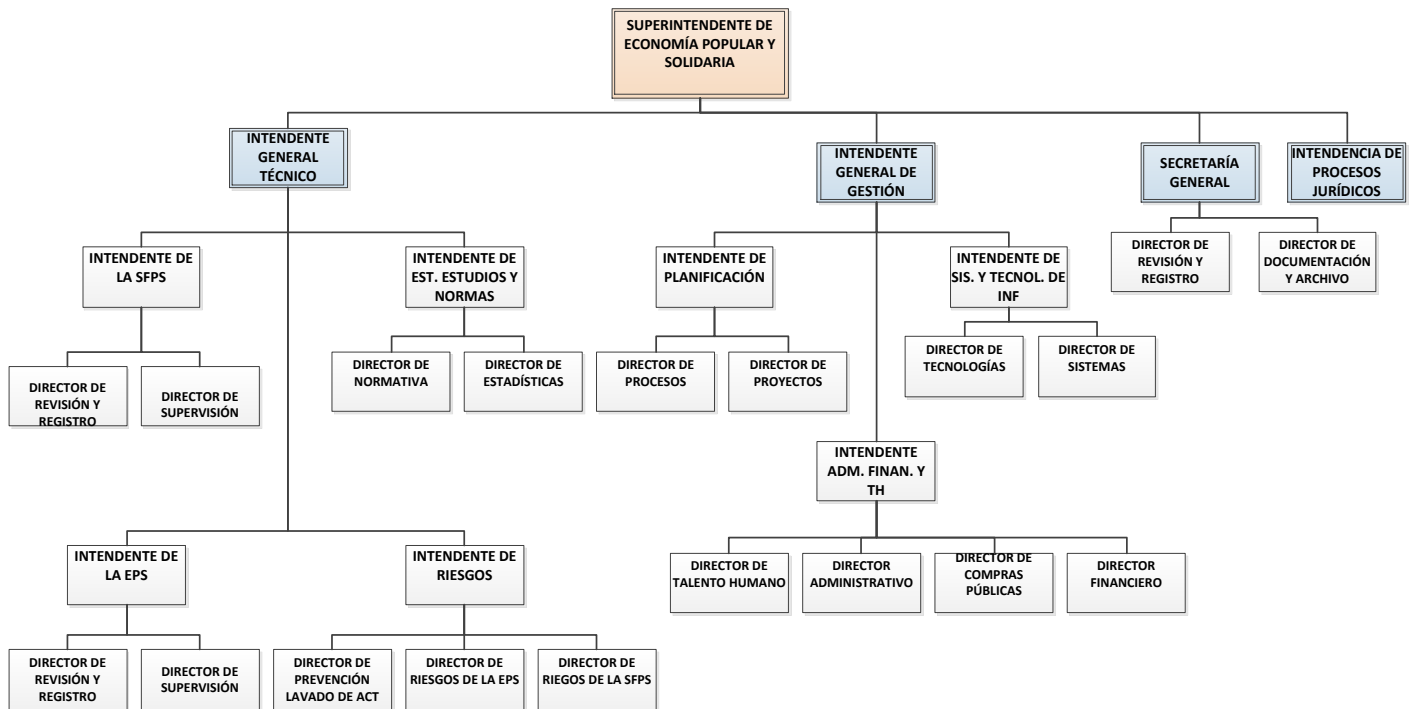
1.2.1 Misión

"Somos una entidad técnica de supervisión y control que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario, con procesos técnicos, transparentes y confiables, para contribuir al bienestar de sus integrantes y de la comunidad en general."

1.2.2 Visión

"En el año 2017, seremos reconocidos a nivel nacional e internacional como referente en supervisión y control de la Economía Popular y Solidaria, con procesos transparentes, confiables y de excelencia, que impulsan la consolidación de sus organizaciones en procura del Buen Vivir."

1.2.3 Organigrama



1.2.4 Valores



1.2.4.1 De la Institución

- ✓ **Transparencia:** Este valor encaja tanto en el enfoque institucional como de los servidores. En relación al enfoque personal, los servidores llevan a cabo sus actuaciones de manera transparente y franca, mostrando un ambiente de confianza y seguridad a la ciudadanía. En el caso de la institución, ser transparente es mantener informado a su entorno, sobre su funcionamiento y procedimientos internos; sobre la administración de sus recursos humanos, materiales y financieros; sobre los criterios con los que toma las decisiones; sobre la calidad de los bienes o servicios que ofrece; y, sobre las actividades y el desempeño de sus directivos.
- ✓ **Responsabilidad Social:** Es la relación ética y transparente de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con sus servidores y la ciudadanía en general, y el establecimiento de metas institucionales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

- ✓ **Eficiencia en la gestión:** Corresponde al uso óptimo de los recursos invertidos en el proceso de gestión de las operaciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, para la mejora continua durante la prestación de servicios de la institución, orientado a la satisfacción de sus usuarios.

1.2.4.2 De los empleados

- ✓ **Integridad:** Ser íntegro es hacer lo correcto, significa hacer todo aquello que consideramos bien para nosotros y que no afecte a los intereses de los demás. Es la capacidad de los servidores para cumplir los compromisos adquiridos con nosotros mismos y con la colectividad en general.
- ✓ **Lealtad:** Es una obligación de fidelidad que los servidores de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria tienen con la Institución, el ciudadano, el estado gobernante, la comunidad y consigo mismo. Consiste en no darle la espalda al grupo de trabajo que forma parte del equipo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

- ✓ **Trabajo en Equipo:** Trabajar en equipo es coordinar e integrar esfuerzos entre varias personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado, es embarcarse en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria rumbo a una misma causa que exige solidaridad, vocación de servicio, equidad, autonomía, respeto, responsabilidad, participación, diálogo, concertación y autodesarrollo.
- ✓ **Honradez:** Es la cualidad de pensar y actuar conforme a los estándares practicados por la sociedad dentro de lo considerado como justo, recto e íntegro. Son las actuaciones de los colaboradores dentro de la ética y la moral. Estas actuaciones incluyen no faltar a la verdad, transparencia en todos los actos para con la sociedad y la Institución.
- ✓ **Solidaridad:** Es el valor que permite priorizar el bien o interés común, sea del equipo de trabajo de la Institución o de la sociedad en general, por sobre el interés particular. Esto permite integrar personas para la consecución de metas e intereses comunes.

1.2.4.3 Del Producto o Servicio

- ✓ **Calidad:** La calidad de los servicios o resultados generados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, consiste en el grado de percepción y satisfacción que tienen los usuarios acerca de la gestión de la Entidad, es una fijación mental de satisfacción, que pretendemos que nuestros usuarios tengan al momento de generar los resultados de los procesos.
- ✓ **Innovación:** Relacionado con el concepto de crear algo nuevo mediante la implementación de ideas e iniciativas propuestas por parte de cada uno de los servidores de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, siempre con el debido fundamento técnico y con el soporte de tecnologías de información de última generación. Se trata de crear algo nuevo en términos de servicios, productos o procesos, hasta su implementación.

1.2.5 Mapa Estratégico de la SEPS



1.2.6 Objetivos y Estrategias

1.2.6.1 Objetivos del Pilar de Recursos

En el Pilar de Recursos se han determinado dos (2) objetivos que son:

1. *Incrementar el conocimiento especializado, las capacidades, y las condiciones del ambiente de trabajo de los servidores de la SEPS:*

Este objetivo busca mejorar las cualidades del talento humano de la Institución, a través de una contratación eficiente de sus servidores de acuerdo a las competencias requeridas. Adicionalmente el objetivo busca mejorar el nivel de experiencia en los temas técnicos y el ambiente de trabajo donde desarrollan su actividad.

Las estrategias definidas para llegar a cumplir este objetivo son las siguientes:

- Desarrollar políticas y programas para la gestión óptima del talento humano de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Implementar un sistema para mejorar el clima laboral.

2. *Incrementar los servicios de tecnologías de información en los procesos de la cadena de valor de la Institución:*

Mediante este objetivo se busca dotar a la Institución de un sistema de tecnología de la información acorde con las necesidades de la Superintendencia. Este sistema integrará toda la información permitiendo una correcta comunicación interna como externa.

Las estrategias definidas para llegar al mencionado objetivo son las siguientes:

- Automatizar y estructurar repositorios de información.
- Desarrollar metodologías de depuración, análisis y procesamiento de información.
- Adoptar políticas e instrumentos operativos de seguridad de la información institucional.
- Implementar los servicios de tecnologías de información que soporten la operación de la Institución.
- Implementar una oferta integral de servicios de información.

1.2.6.2 Objetivos del Pilar de Procesos

En el Pilar de Procesos se ha determinado un (1) objetivo que es:

1. Incrementar la efectividad de los procesos establecidos en la Institución:

Implementar las mejores prácticas en cuanto a procesos y manuales permitirá una mejora continua así como la correcta definición de funciones y actividades, generando una reducción de costos y eliminando progresivamente ineficiencias.

Las estrategias definidas para este objetivo son:

- Implementar una metodología para la gestión y mejora continua de procesos.
- Definir las políticas institucionales que regulen la gestión interna.
- Implementar una cultura de gestión por procesos.
- Establecer procesos eficientes para la gestión financiera.
- Mejorar los niveles de coordinación entre las áreas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

1.2.6.3 Objetivos del Pilar de Regulación y Control

En el Pilar de Regulación y Control se han determinado tres (3) objetivos que son:

1. Incrementar la cobertura de supervisión y control de las organizaciones de la SEPS:

Busca incrementar el radio de acción de la Superintendencia involucrando a todas las organizaciones sobre las cuales tiene injerencia.

Las estrategias son las siguientes:

- Implementar intendencias zonales.
- Desarrollar planes de difusión y capacitación sobre la normativa y los procedimientos de control a las organizaciones del Sector Económico Popular y Solidario.
- Implementar un sistema de supervisión integral.
- Implementar un modelo de supervisión auxiliar.
- Crear un marco regulatorio específico para las organizaciones del sector Económico Popular y Solidario.

2. *Reducir el riesgo de incumplimiento de la normativa:*

Este objetivo consiste en concienciar a las organizaciones integrantes y la comunidad en general, sobre la importancia social y económica del cumplimiento oportuno de sus deberes y obligaciones como entes regulados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Las estrategias definidas para llegar al mencionado objetivo son las siguientes:

- Desarrollar planes de difusión y capacitación sobre la normativa y los procedimientos de control a las organizaciones del Sector Económico Popular y Solidario.
- Establecer un mecanismo de sanciones.
- Automatizar procedimientos de productos y servicios para el control integral de las organizaciones del Sector de la Economía Popular y Solidaria.

3. *Incrementar la cobertura y la calidad de la información de la Superintendencia, respecto de las organizaciones de la economía popular y solidaria:*

Es fundamental contar con un Sistema Integrado de Información que permita, bajo un enfoque de riesgos, identificar y orientar las acciones específicas a las organizaciones controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, asegurando el cumplimiento de sus obligaciones y el fortalecimiento del sector económico, popular y solidario.

Las estrategias definidas para cumplir con el objetivo propuesto son:

- Implementar herramientas que faciliten el cumplimiento de sus obligaciones.
- Generar mecanismos de obtención oportuna de información de las organizaciones del Sector Económico Popular y Solidario.
- Crear un Sistema Integrado de Información para el control de las organizaciones del Sector Económico Popular y Solidario.

1.2.6.4 Objetivos del Pilar de la Ciudadanía

En el Pilar de la Ciudadanía se han determinado dos (2) objetivos que son:

1. Incrementar la solidez y estabilidad de las organizaciones de la economía popular y solidaria:

Este objetivo busca generar planes y programas de socialización, supervisión y control, que fomenten el cumplimiento de la normativa y aseguren que las operaciones de las organizaciones integrantes sean realizadas bajo un marco regulatorio seguro y confiable.

Las estrategias son las siguientes:

- Implementar un esquema de capacitación, asesoría técnica y especializada para las organizaciones del Sector Económico Popular y Solidario.
- Generar una cultura de pertenencia, autocontrol y corresponsabilidad en las organizaciones del Sector Económico Popular y Solidario.
- Generar estadísticas y estudios comparativos sobre el Sector de la Economía Popular y Solidaria.

- Implementar un sistema de supervisión integral.
- Generar un sistema de articulación por redes.

2. *Incrementar el cumplimiento de los principios de la economía popular y solidaria:*

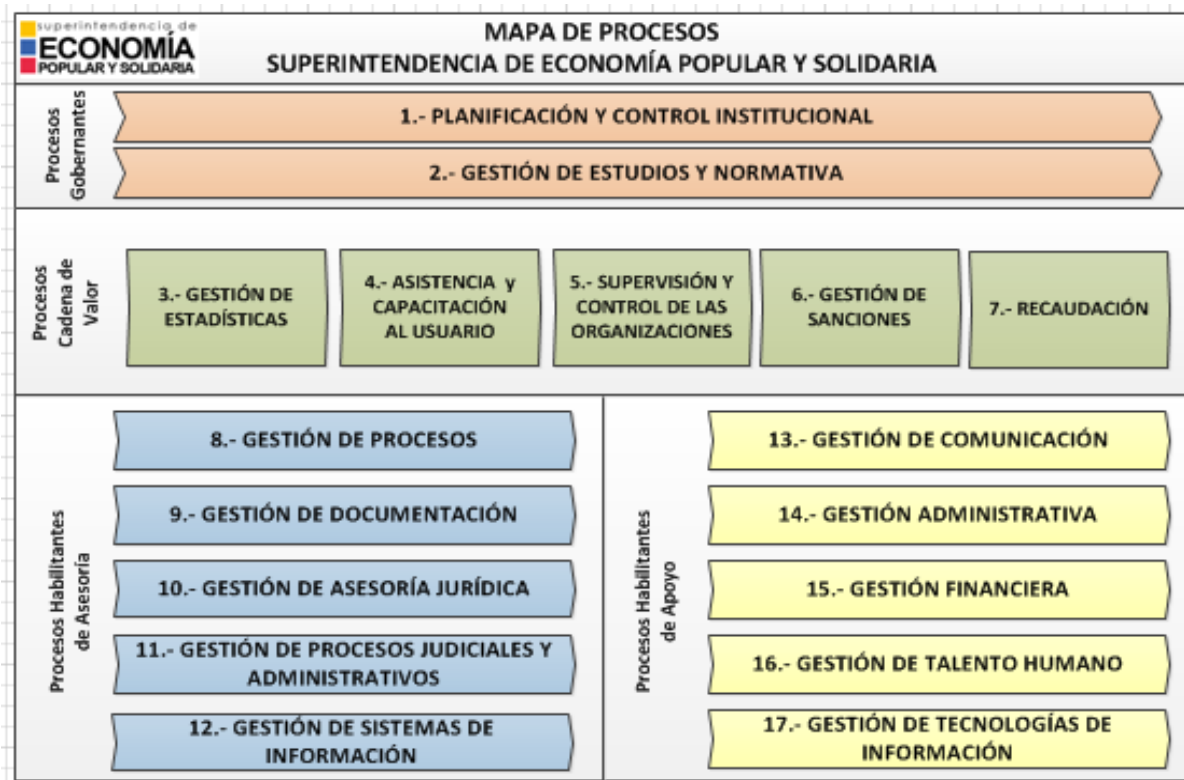
Este objetivo busca fomentar e incorporar mecanismos para el cumplimiento de todos los principios de la economía popular y solidaria.

Las estrategias definidas para llegar a dicho objetivo son las siguientes:

- Implementar mecanismos de socialización de los beneficios de pertenecer a organizaciones del Sector Económico Popular y Solidario.
- Implementar un mecanismo de seguimiento de la aplicación del balance social.
- Desarrollar mecanismos de educación financiera para las organizaciones del Sector Económico Popular y Solidario.

1.3 MAPA DE PROCESOS

Ilustración 1: Mapa de Procesos de la SEPS

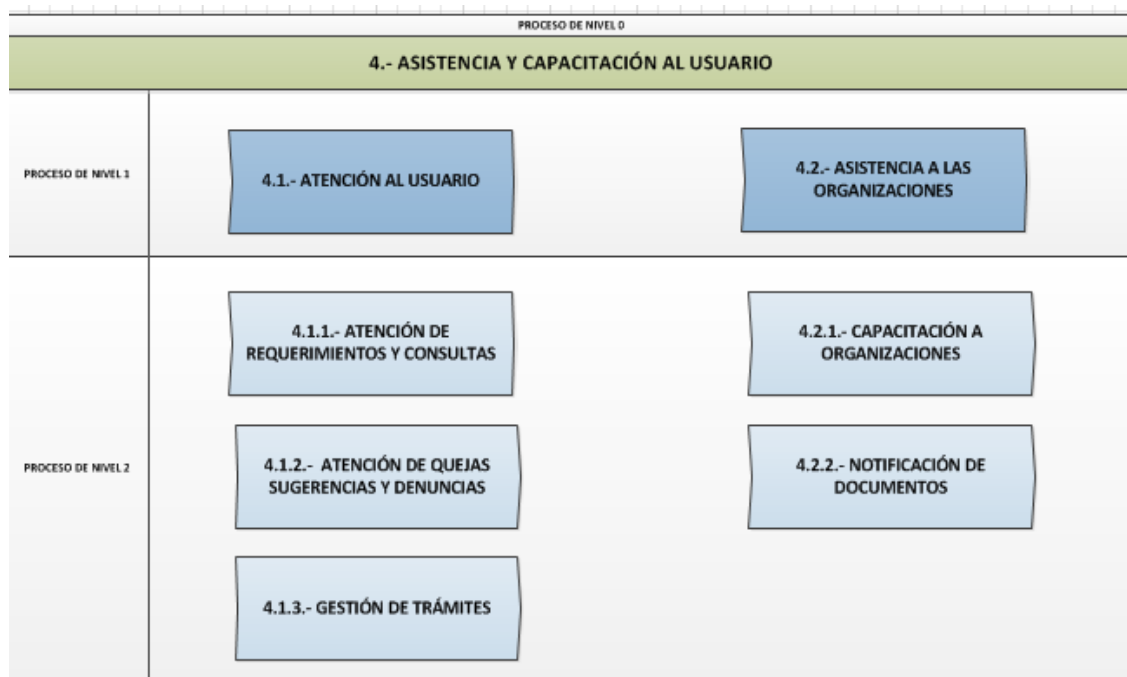


Elaborado por: SEPS

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria cuenta con 2 procesos gobernantes, 5 procesos de cadena de valor, 5 procesos de asesoría y 5 procesos de apoyo.

1.4 PROCESO DE GESTIÓN DE TRÁMITES Y SU IMPACTO EN LA SEPS

Ilustración 2: Mapa de Procesos de la SEPS



Elaborado por: SEPS

El proceso de Gestión de Trámites, es un proceso de segundo nivel que pertenece a la cadena de valor de la Institución, se lo ubica dentro del Macroproceso Atención y Capacitación al Usuario, Proceso de Nivel Uno Atención al Usuario, es importante señalar que sobre éste recae la resolución de los casos presentados por las organizaciones controladas. El alcance del proceso incluye desde el ingreso de una solicitud por parte del usuario hasta la notificación de la respuesta al trámite.

Sin embargo de que el proceso de Gestión de Trámites genera productos directamente para las organizaciones controladas, al momento presenta la siguiente problemática a resolver:

- ✓ No se encuentra estandarizado ni documentado, lo que conlleva a que las actividades sean realizadas en base al criterio de cada uno de los servidores.
- ✓ No se encuentran definidas las tareas o funciones, generando demora en la toma de decisiones.
- ✓ No se han identificado las necesidades de los usuarios, causando malestar e insatisfacción a los mismos.
- ✓ Existe una cantidad de actividades y gestión que no aportan valor, lo que implica desperdicio de recursos y altos tiempos de respuesta.
- ✓ El proceso no cuenta con registros que permitan verificar la trazabilidad del proceso y en función de ello proponer mejoras.

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones son tan eficaces según lo sean sus procesos, es por ello que este factor es base para la mejora y la eliminación de errores en los procesos de una Institución; además, la era de la competitividad ha ido tomando fuerza y las

Organizaciones luchan por ser las mejores en su industria, esta tendencia ha llegado también a la Administración Pública, generando una oportunidad para que estas Instituciones puedan entrar también a una era de mejora continua.

Considerando todos estos aspectos, es evidente que las Instituciones del Sector Público necesitan un ajuste para integrarse a un mercado que busca la calidad y, es más obvio aún que necesitan una reestructuración en los procesos de servicio al cliente, con el fin de que la ciudadanía cambie su mentalidad con respecto al Sector Público.

Edwards Deming, dijo en 1986: “Debería estimar que en mi experiencia la mayor parte de los problemas y posibilidades de mejoramiento alcanza proporciones del 94% correspondiente al sistema (proceso) y del 6% a causas especiales.

Por los motivos que anteceden y considerando la importancia de brindar servicios de calidad a la ciudadanía, la mejora del Proceso de Gestión de Trámites jugará un papel importante en la consecución de los objetivos estratégicos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

Aplicar una Metodología de Gestión por Procesos en Gestión de Trámites de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

1.6.2 Objetivos Específicos

- ✓ Obtener el diagnóstico de Gestión de Trámites a través del levantamiento del proceso.
- ✓ Aplicar herramientas de mejora en el proceso de Gestión de Trámites.
- ✓ Rediseñar el proceso de Gestión de Trámites a partir del diagnóstico y las herramientas de mejora aplicadas.
- ✓ Implementar el proceso propuesto de Gestión de Trámites en la SEPS.
- ✓ Medir el impacto de las mejoras, posterior a la implementación de la Metodología de Gestión por Procesos en Gestión de Trámites.

2 CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN POR PROCESOS A APLICAR EN LA GESTIÓN DE TRÁMITES DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.

Una vez definida la historia y situación actual de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y el Proceso a intervenir dentro del presente trabajo de titulación de grado “Gestión de Trámites”, se ve la necesidad de identificar una Metodología de Gestión por Procesos que permita alcanzar la eficiencia y eficacia en la gestión de la Institución, para ello es necesario definir primero algunos términos.

2.1 DEFINICIONES

PROCESO: Proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas, las mismas que transforman entradas, agregándoles valor, convirtiéndoles en productos y servicios que satisfacen los requerimientos de los clientes (externos) y usuarios (internos).

Los procesos son representados mediante diagramas de flujo y de igual manera deben poder medirse. Los procesos se clasifican de la siguiente manera:

Estratégicos: Permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.

Cadena de Valor: Añaden valor para el cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción, son aquellos que transforman entradas con el fin de proporcionar el producto o servicio al cliente.

Apoyo: Son aquellos necesarios para el control y mejora de la gestión de una organización, proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos.

GESTIÓN POR PROCESOS: La Gestión por Procesos asegura que todos los procesos de una organización se desarrollen de una manera coordinada, mejorando la efectividad de los mismos y sobre todo generando la satisfacción de todos sus stakeholders.

La importancia de la Gestión de Procesos radica en:

- Mejorar las actividades desarrolladas.
- Reduce la variabilidad innecesaria.
- Elimina las ineficiencias asociadas a los retrabajos.
- Optimiza la utilización de los recursos.

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario y vital investigar todas las oportunidades y mejoras del mismo. Para ello, es conveniente tener presente algunos criterios:

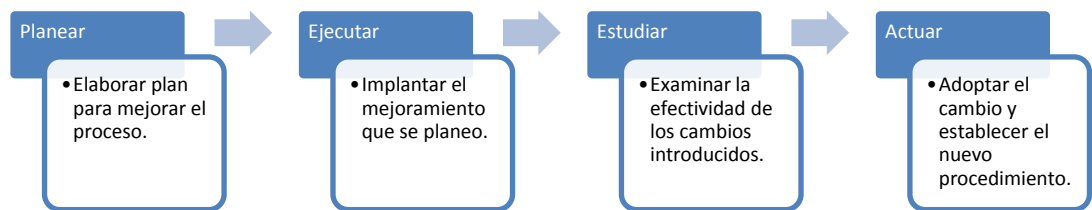
- Se deben eliminar todas aquellas actividades que no agregan valor al proceso.
- Los detalles de los procesos son importantes puesto que determinan la utilización de recursos materiales, talento humano, recursos económicos, etc, por lo tanto la eficiencia de los procesos.
- Las causas de los problemas en la gestión es una causa atribuible a los procesos más no a las personas.
- No se puede mejorar un proceso si no se tiene información del mismo, por lo cual es necesario que existan indicadores que permitan revisar la eficacia, eficiencia y efectividad de los mismos.

2.2 METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS

Existen diferentes Metodologías de Gestión por Procesos, a continuación se resumen modelos básicos de gestión por procesos basados en el ciclo PHVA.

2.2.1 Mejoramiento de Procesos

Según Harrington (1992), el mejoramiento de los procesos de las empresas, es una metodología sistemática que permite a una organización realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos y conlleva a la ejecución de cinco fases de acuerdo a lo siguiente:



La fase uno corresponde a:

- Conformar y capacitar a un equipo de mejoramiento.
- Desarrollar un modelo de mejoramiento.
- Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente.
- Seleccionar los procesos críticos dentro de la organización.
- Nombrar los dueños y ejecutores del proceso.

La fase dos corresponde a:

- Definir el alcance, misión, visión y expectativas del proceso.
- Elaborar el diagrama de flujo del proceso.
- Reunir datos de costo, tiempo y valor.
- Actualizar la documentación (procedimiento, formatos, políticas, etc) del proceso.

La fase tres corresponde a:

- Identificar oportunidades de mejora del proceso.
- Eliminar actividades que no agregan valor.
- Simplificar el proceso y reducir el tiempo de ejecución del mismo.
- Eliminar los errores y mudas del proceso.
- Estandarizar el proceso.
- Automatizar el proceso.
- Documentar el proceso.

La fase cuatro corresponde a:

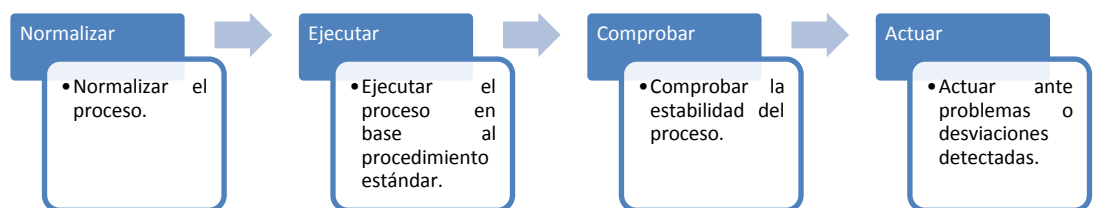
- Desarrollar un sistema de mediciones y objetivos del proceso (indicadores).

Finalmente, la fase cinco corresponde a:

- Calificar el proceso.
- Mejora continua, benchmarking del proceso.

2.2.2 Ciclo de Control NECA

Las fases que comprenden la implementación del Ciclo de Control NECA se detallan en la siguiente tabla.



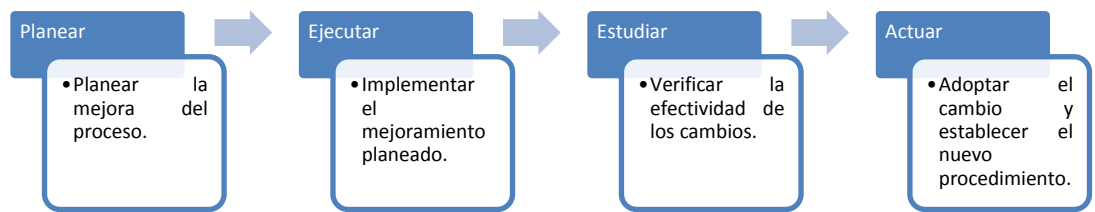
La primera fase consiste en la documentación del proceso que al momento no se encuentra normalizado para su operación o peor aún no se encuentra identificado. La segunda fase implica operar de acuerdo al procedimiento escrito y diagramado en la primera etapa.

En la tercera fase se verifican los resultados generados por el proceso a partir de su documentación y si éstos son consistentes con el procedimiento establecido, en caso de existir variación se identifica las causas comunes y especiales que generan inestabilidad en el proceso.

Finalmente, se toman las acciones correctivas necesarias para lograr un proceso eficiente y eficaz.

2.2.3 Ciclo de Mejoramiento PEEA

Las fases que comprenden la implementación del Ciclo de Mejoramiento PEEA se detallan en la siguiente tabla.



En la primera fase de este ciclo, se elabora un plan de mejora del proceso.

En la segunda fase se pone en marcha los planes de acción, lo cual requiere de capacitación a las personas involucradas en el proceso.

En la tercera fase, a través de una prueba piloto, se prueba la efectividad de los cambios realizados y los resultados obtenidos, a través de un estudio causa-efecto.

Finalmente, se adopta el cambio y se establece el nuevo procedimiento en caso de que los resultados estudiados en la fase anterior sean los esperados, de darse la situación contraria, se abandona el cambio propuesto y se reanuda el ciclo de mejoramiento (Cfr: Mariño Navarrete, 2001).

2.2.4 Modelo de Mejoramiento de un Proceso

Según Mariño Navarrete, el modelo de mejoramiento de un proceso propone desplegar 8 etapas:

Identificar oportunidades de mejora.

- Analizar información existente del proceso: información estadística, satisfacción del cliente, benchmarking, despliegue de políticas, etc.
- Realizar un análisis de Pareto para establecer prioridades y definir metas numéricas.
- Definir el plan de acción a seguir: recursos, programación y forma de operar.

Describir y analizar el proceso actual.

- Definir: Alcance, etapas, proveedores, insumos, clientes, salidas. Se describe el proceso como es en realidad, no como debería ser.
- Realizar un análisis de valor del proceso.

- Identificar los medidores o indicadores de resultados y del proceso.

Escuchar la voz del cliente.

- Establecer requisitos y necesidades del cliente.

Catalogar los conocimientos.

- Identificar causas de las no conformidades: errores, defectos, problemas actuales del proceso.

Desarrollar una estrategia de aprendizaje.

- Dar prioridad a los vacíos de conocimiento.
- Identificar causas y efectos de los cuales se pueda aprender.
- Usar técnicas para reconocer una variación anormal de los efectos.
- Convertir las causas especiales en conocimientos.

- Evaluar retrospectivamente la variación inducida por causas comunes.
- Desarrollar experimentos con la finalidad de validar las relaciones de causa – efecto.

Desarrollar y ejecutar soluciones.

- Desarrollar y probar cambios a pequeña escala.
- Identificar cambios que resulten en mejoramiento.
- Implementar los cambios exitosos y normalizar las acciones correctivas.

Medir y monitorear los cambios.

- Desarrollar un plan de acción para comunicar, medir y monitorear los cambios.
- Ejecutar el plan de acción desarrollado.

Analizar si la mejora implementada es suficiente.

- Analizar los resultados del mejoramiento obtenido.
- Medir la satisfacción de los clientes.
- Aprender las mejoras prácticas.

2.2.5 Metodología para Administración de Procesos en las Instituciones Públicas

Según Secretaría Nacional de la Administración Pública, Subsecretaría de Organización, Métodos y Control (2010), la Administración por Procesos, incluye la ejecución de dos grandes fases:

Fase Preliminar:

- Establecer el compromiso de la máxima autoridad.
- Formar equipos de trabajo.
- Planificar el proyecto.

Ciclo de Mejora Continua, que incluye la ejecución de las siguientes etapas:

- Identificación, Priorización y Selección de Procesos, en función de los lineamientos estratégicos de la institución.
- Diseño y Modelamiento de Procesos, a partir del análisis de los procesos existentes, se realiza el diseño y documentación del proceso.
- Medición y Control, que incluye la identificación de puntos de control e indicadores
- Identificación de Mejoras e Implementación, a partir del análisis de los resultados de los indicadores y rediseño del procesos por un lado; y por otro, la planificación y ejecución de la implementación de los nuevos procesos.

2.2.6 Metodología Reingeniería Estratégica Alta Tecnología Aplicada (REATA)

Las fases de esta metodología se explican a continuación:

Selección del Proceso por rediseñar: De acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización se selecciona el proceso al que se van a aplicar mejoras.

El Equipo de Rediseño y las Sesiones de Trabajo: Se establece el equipo que va a trabajar en el rediseño del proceso, el mismo que tiene que estar conformado por diferentes miembros de la organización.

Las Bases del Rediseño: En esta fase se debe analizar la situación actual del proceso, se deben levantar los requerimientos de los clientes, establecer en que actividades genera dolor el proceso, generar planes de acción y realizar mejoras en base a lo analizado anteriormente.

La clave de esta metodología radica en romper el paradigma y partir desde el punto de vista de que una sola persona o equipo tenga la responsabilidad de inicio a fin, es decir, que el trabajo sea totalmente terminado para que el cliente se sienta satisfecho y pague el valor que los procesos de negocio le dan, en este caso el valor del Proceso de Gestión de Trámites.

2.3 METODOLOGÍA A APLICAR

La mejora continua que se aplica en las organizaciones puede o no ser efectiva, es así como surge la pregunta de si un esquema de mejora continua sin enfoque de procesos es inadecuada, pero esto siempre va a depender de muchas cosas, sin embargo, una mejora continua sin un enfoque de procesos no va a generar una ventaja competitiva en una organización.

REATA es una metodología que indica que la mayoría de los casos donde se requiere rediseñar un proceso existente es recomendable documentar dicho proceso a través de un Brown Paper, la presente metodología es la indicada para aplicarla en el presente trabajo debido a que el principal objetivo de la misma es romper paradigmas los mismos que en el Sector Público son muchos. A continuación se describen los pasos y herramientas que se utilizarán en el Proceso de Gestión de Trámites.

1. Selección del Proceso por Rediseñar:

Ninguna compañía puede realizar reingenierías de varios procesos a la vez, es por ello que se ve la necesidad de establecer criterios relevantes que permitan seleccionar aquel proceso que requiere de una mejora radical.

Para realizar la selección se debe realizar una lista de todos los procesos con los que cuenta la organización, los procesos de apoyo también pueden ser considerados siempre y cuando los mismos tengan entregables que tengan impacto en la gestión de valor de la organización. El primer criterio a ser evaluado es que el proceso sea estratégico para la organización, es decir que apunte uno de los objetivos de la empresa, existen otros cuatro criterios que también pueden ser utilizados para afinar la elección:

- Clientes o usuarios beneficiados directamente con el rediseño del proceso.
- Estatus del proceso: Falla en la comunicación, cuellos de botella, re trabajos, actividades que no agregan valor, cliente insatisfecho.
- Factibilidad del rediseño: riesgos, costos, talento humano comprometido.
- Beneficios potenciales: es importante hacer medible el beneficio que el rediseño del proceso traerá así como también una evaluación del mismo.

Una vez que se tiene la lista de los procesos candidatos a rediseñarse, es factible asignar pesos a cada uno de los criterios establecidos: A continuación se presenta la tabla a aplicar:

Criterio (Peso):	Clientes o Usuarios (30)		Estatus (20)		Factibilidad (20)		Beneficios (30)		Total
Proceso:	M	R	M	R	M	R	M	R	
Proceso 1	3,5	105							
Proceso 2	5	150							
Proceso 3	2,2	66							

En cada criterio se utilizará una medida de priorización (M) que va del 1 al 5, calificando se al 1 como el peor y al 5 como el mejor y una medida relativa (R) obtenida de la multiplicación de (M) por el peso del criterio. Finalmente la columna del total se obtiene sumando los datos de las columnas marcadas (R), obteniendo así el proceso a rediseñar.

2. El Equipo de Rediseño y las Sesiones de Trabajo

Con el fin de establecer la responsabilidad necesaria en el rediseño del proceso seleccionado en el paso anterior, se debe establecer un equipo de trabajo el mismo que a través de sus diferentes perspectivas trabajan por un objetivo común que es lograr mejoras en el proceso.

Se aconseja que dentro de esta metodología a aplicar participen algunos elementos como:

- Líder o Gerente del Proyecto: Debe contar con la autoridad suficiente como para hacer cambios radicales dentro del proceso y contar con los recursos necesarios para la implantación.
- Participantes Internos: personas que actualmente trabajan en el proceso y que cuentan con la visión clara de que sus responsabilidades pueden cambiar.
- Personal Externo: personas que no trabajan directamente en el proceso, y que se espera colaboren con críticas y un punto de vista que rete los paradigmas existentes.
- Clientes o Usuarios: es importante, que las expectativas del cliente o usuario estén presentes

- Proveedores: aquellas organizaciones que tienen alguna entrada esencial, principalmente un servicio, hacia el proceso que se está rediseñando.
- Asesor en Sistemas de Información: es importante que dentro del equipo se cuente con una persona que tenga el conocimiento de las capacidades del sistema o sistemas de información.
- Asesor en Recursos Humanos: es necesario un asesor que se encargue de analizar el sistema de compensaciones a los equipos que trabajan por el cambio de la organización.
- Asesor Interno en Finanzas: es necesario un integrante que conozca los aspectos contables y financieros con el fin de establecer un estimado de los costos del proceso, con el fin de saber si es de negocio o no.
- Asesor en Normatividad: es recomendable tener dentro del equipo una persona que conozca de normatividad con el fin de saber si ello puede afectar o no al proceso que se va a reestructurar.
- Facilitadores: Su objetivo es mantener el orden y el ambiente de innovación en el grupo, guiándole durante las sesiones sin perder de vista el objetivo final.

3. Las Bases del Rediseño

- 3.1. Expectativas y Requerimientos del Cliente:** Es importante que el rediseño que se aplique al proceso mediante la presente metodología, parta principalmente de lo que quiere la ciudadanía, para lo cual se deberán aplicar técnicas que ayudarán a conocer los requerimientos de los mismos.

Los clientes existen por una razón, para que se les resuelva sus problemas y, es únicamente en eso en donde perciben el valor, al cliente no le interesa la estructura de la organización, los procesos o la planeación estratégica de la misma a él solo le importa una cosa: los resultados.

Para conocer los requerimientos de los clientes se pueden aplicar encuestas para a partir de la misma establecer una matriz de requerimientos logrando que el cliente sea reconocido dentro de la Institución.

- 3.2. Rediseño del Proceso Completo:** implica el análisis de la totalidad del proceso y no solamente alguna de sus partes. El Brown paper es una metodología utilizada para describir y entender más fácilmente un

proceso existente; su nombre proviene de que generalmente se utiliza papel kraft para su elaboración.

Según Davenport, existen 4 razones para ilustrar un proceso antes de rediseñarlo:

- El entendimiento del proceso existente facilita la comunicación entre los participantes.
- La documentación del proceso existente es una “entrada” esencial para la migración y planeación de la implantación.
- Reconocer los problemas en el proceso existente puede ayudar a asegurar que no se repitan en el nuevo proceso.
- El entendimiento del proceso actual provee una medida del valor de las innovaciones propuestas.

Si no se da un tiempo para que el equipo entienda el proceso actual, no se pueden empezar con las mejoras al mismo.

Para el desarrollo del Brown Paper se utilizará el Post it como herramienta, lo escrito en el debe iniciar con un verbo y debe contener un sustantivo.

La metodología recomienda los siguientes puntos:

- Diagramar el proceso actual no el propuesto.
- Los Post-its deben ser de diferentes colores de acuerdo a actividad, decisión, cambio de responsabilidad y verificación con el fin de ilustrar correctamente el proceso.
- Tomar en cuenta que en los Post-its de decisión debe tener dos caminos uno para el si y otro para el no, se grafica primero el camino ideal.
- Contar con todos los formatos del proceso con el fin de poder ilustrarlo de una mejor manera y saber exactamente que registros y documentos son realmente necesarios.

3.3. Buscar lo que le duele en el proceso: La mejor manera de analizar el proceso es identificar donde “duele”, esto significa buscar aquellas actividades que no estén generando valor al proceso. El dolor puede tener una perspectiva del cliente donde sea evidente la falta de eficacia y de la empresa donde sea evidente la falta de eficiencia.

La metodología indica que se deben colocar caras tristes en post-its identificando aquellas actividades en donde se puede apreciar que algo anda mal. Una vez que se tienen todas las caras pegadas, se inicia con el análisis del proceso y se separan las caritas de causa común. Una vez que se tienen agrupadas se inicia con el análisis de causa raíz utilizando el diagrama de Ishikawa, algunas de las causas pueden ser las siguientes:

- Falta de habilidades.
- La responsabilidad de ejecución del proceso se encuentra fragmentada en diferentes unidades administrativas sin que exista una buena comunicación entre las mismas.
- Sistema no cumple con los requerimientos o lo que necesita el proceso para ser eficaz y eficiente.
- Falta de recursos, talento humano, insumos, etc.
- Ausencia de medición (indicadores) del proceso.

Cada uno de los diagramas será un input para un plan de mejora, partiendo con este la estructuración del proceso propuesto.

3.4. Definición de los Planes de Mejora: Los planes de mejora son la base para la estructura de mejora, a través de los mismos se pueden eliminar las causas del dolor. El plan de mejora es un conjunto de pequeños o grandes proyectos que se llevarán a cabo con el fin de lograr la satisfacción del cliente y de la organización.

Para estructurar el plan es necesario que cuente con algunos elementos que permitan asegurar su cumplimiento:

- Justificación: Razones por la cuales se debe llevar a cabo el plan.
- Descripción de los proyectos: descripción de cada uno de los proyectos, sean estos grandes o pequeños y mejoras rápidas que forman el plan, incluyendo para ellos el nombre del responsable y la fecha de conclusión del mismo.
- Especificación de los paradigmas que se están rompiendo: Especificar aquellas creencias, métodos, programas, etc, que se tenían como aceptados y que es necesario cambiar. Se debe especificar de acuerdo a:
 - - Supuesto Actual.

- Paradigma Actual.
 - Nuevo Supuesto.
 - Paradigma nuevo.
-
- Forma de Implantación: Existen tres formas de implantación de los proyectos:
 - Simulación: Llevar a cabo las actividades en condiciones de no operación.
 - Piloto: Llevar a cabo las actividades en condiciones de operación pero con un alcance menor, se busca el aprendizaje en una primera instancia.
 - Despliegue: Todas las actividades se implementan en condiciones de operación. Se lo aplica cuando el proyecto tiene un riesgo menor.
-
- Tipo de Proyecto: Se deberá especificar el tipo de proyecto que se implementará de acuerdo a las siguientes categorías:
 - Proyecto de Tecnología de Información: Proyectos que permiten que la información pueda estar disponible para los

responsables de un proceso y se puede programar de una mejor manera la producción de bienes o servicios.

- Proyecto de Recursos Humanos: Implantación de proyectos que tengan referencia al desarrollo del talento humano en todas sus ramas.
- Proyecto de Documentación: Proyecto de métodos de documentación donde se define el cómo operar, es decir se documenta la manera de realizar el proceso, aquí se encuentran: Procedimientos, flujogramas, instructivos, políticas, etc. Se puede tomar como base y guía la propuesto por la ISO 9001.
- Proyecto de Optimización: Es necesario que se busque la manera de hacer más eficiente el proceso y el uso de los recursos.
- Proyecto de Benchmarking: Observación y análisis de prácticas de otras organizaciones. De acuerdo a Harrington “Benchmarking es crear mejores soluciones con base en el conocimiento de la Organización”, por lo tanto el Benchmarking no se trata de imitar sino de acoger mediante mejoras una buena práctica.

- Recursos Necesarios: Se debe analizar los recursos necesarios que se utilizarán para poner en práctica los planes de mejora que se van a proponer en base al análisis del proceso actual.

3.5. El Plan Cero: Su importancia radica en una de las máximas de la calidad que es la medición, “si no lo puedes medir, no lo puedes controlar. Si no lo pueden controlar, no lo puedes gestionar. Si no lo puedes gestionar, no lo puedes mejorar”. El plan cero es un esfuerzo estructurado de planes de mejora, en los mismos se invertirá recursos, entre los cuales se encuentra el tiempo del equipo es por ello que el plan cero debe incluir indicadores de eficacia y eficiencia.

Este plan tiene como meta definir objetivos de desempeño y de seguimiento, por lo cual se deberá realizar evaluaciones periódicas de los indicadores establecidos, mismos que nos indicarán la mejora que ira teniendo el proceso a través de los planes implementados.

3.6. Hoja en Blanco: La Metodología REATA sugiere que para el análisis del proceso actual se utilice el Brown Paper; partiendo del supuesto de que ya se conoce el estado actual del mismo se puede definir una mejor manera de llevar a cabo el proceso. Una de las más importantes ventajas de la Hoja en Blanco es la libertad de pensamiento, el hecho de que no existe el pasado en un proceso y se puede construir dejando

a un lado los paradigmas que muchas veces llevan a la ineficiencia al proceso. Se debe tomar como base para la reestructuración del proceso la información recolectada de los clientes (requerimientos), competencia, esfuerzo de benchmarking, cambios tecnológicos, datos del sistema actual, etc.

La metodología de hoja en blanco es exactamente igual que el Brown paper, se utiliza post its de colores y se desarrolla el proceso de principio a fin para lo cual se necesita que el equipo tenga un entendimiento claro del proceso que se va a proponer. Debajo de cada una de las actividades se deberá describir el talento humano y recursos necesarios para desarrollar dicha actividad.

Una vez que se haya culminado con el desarrollo del flujo del proceso, es necesario que se nombre un equipo que se encargará de realizar seguimiento de la implementación del nuevo proceso además del personal que hará cargo de la operación del proceso.

En cuanto al tiempo de implantación del rediseño del proceso es necesario conocer el tiempo que tardará el mismo, por lo cual se debe analizar algunas variables como:

- Situación actual del proceso.
- Sistemas y Tecnologías de la Información.
- Habilidades del talento humano.
- Disponibilidad de recursos y tamaño de la organización.

Es recomendable que la implantación se lo haga a través de pilotos y se realice una serie de capacitaciones y talleres de gestión del cambio que permitan integrar al personal a cargo de la operación del proceso en la reingeniería.

2.4 HERRAMIENTAS DE MEJORA DE PROCESOS

Conjuntamente con la metodología REATA se utilizarán una herramienta de análisis descrita a continuación:

2.4.1 Hoja de Trabajo para el Análisis de Procesos y Análisis de Valor Agregado

MATRIZ AVA (VALOR AGREGADO)									
Fecha:		SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES					ACTUAL		
Elaborado por:							NO.		
Proceso:		Operación							
		Inspección							
		Demora							
		Almacenamiento							
		Operación combinada							
		TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS					0		





No.	Rol	Actividad	Frecuencia	Volumen	Tiempo	VA	SIMBOLO					Observaciones

La presente Hoja de Trabajo es una herramienta de análisis del proceso que, de una manera gráfica, permite identificar aquellas actividades que agregan valor al proceso y áreas de oportunidad para implementar mejoras en el mismo.

En la hoja de trabajo se deben detallar todas las actividades del proceso las mismas en las que se deberá describir:

- Frecuencia: Diario, Semanal, Quincenal, Mensual.

- Volumen: Número de veces que se realiza la actividad dentro de la frecuencia.
- Tiempo: Tiempo en minutos que se demora la persona en realizar la actividad.
- Análisis Valor Agregado: Identificar en la matriz si la actividad agrega valor (VA), Muda 1 actividades que no agregan valor pero son necesarias en el proceso debido a la naturaleza de la organización (M1) y Muda 2 actividades que no agregan valor y deberían ser eliminadas del proceso (M2).
- Símbolo: Se debe identificar que tipo de actividad es de acuerdo a la siguiente tabla:

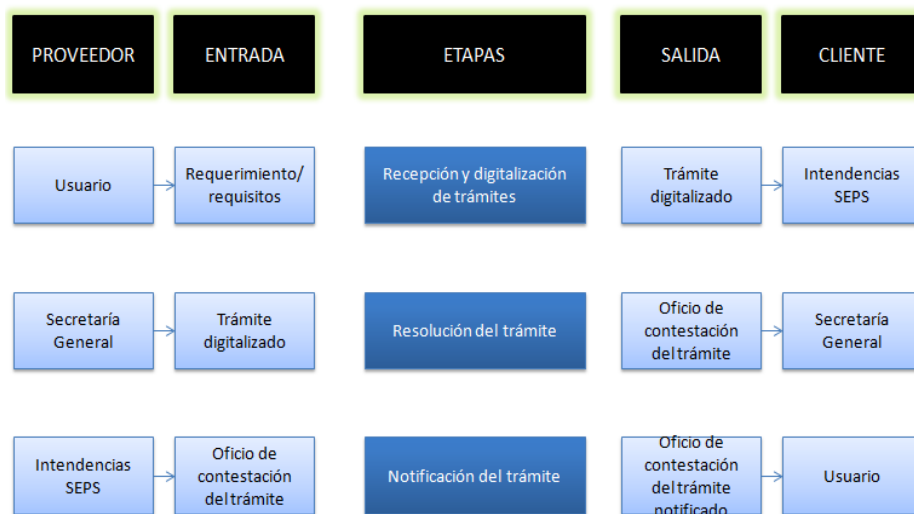
Tipo de Actividad	Descripción	Símbolo
Operación	Fase del proceso, método o procedimiento.	
Demora	Espera o interrupción del proceso.	D
Inspección	Control de calidad.	
Almacenamiento	Depósito en bodega, archivo.	
Operación Combinada	Actividades combinadas a la vez.	

3 CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DE TRÁMITES.

3.1 ALCANCE DEL PROCESO

El alcance del proceso de Gestión de Trámites contempla desde la recepción del requerimiento por parte de las ventanillas de Atención al Usuario, digitalización y asignación del documento en Secretaría General, resolución y contestación al requerimiento del cliente en la Intendencia responsable de resolver ese tipo de asunto y por último la notificación y carga de la fe de recepción por parte de Secretaría General. A continuación se muestra la caracterización del proceso:

Ilustración 3: Caracterización del Proceso de Gestión de Trámites



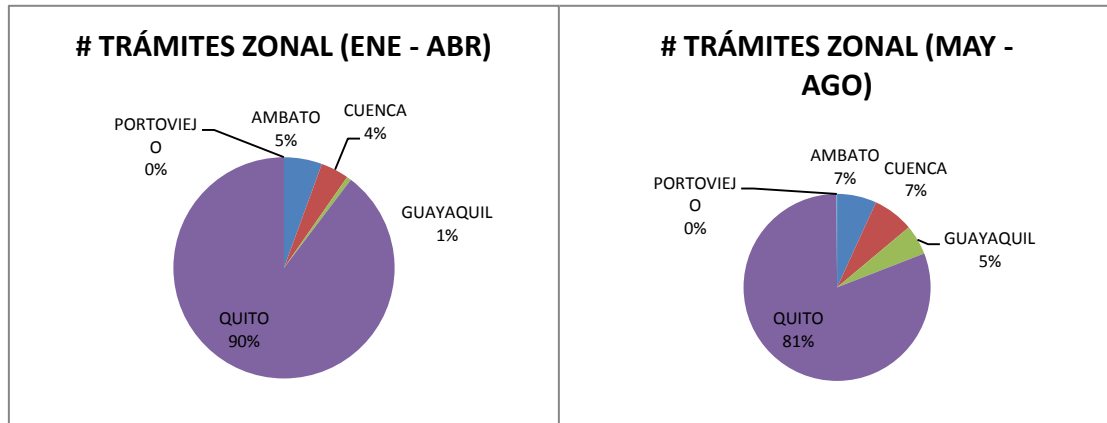
Elaborado por: Celene Vargas

3.2 DATOS ESTADÍSTICOS

Con la finalidad de aportar una visión más clara respecto del volumen de operación del proceso de Gestión de Trámites se ha obtenido datos estadísticos del Sistema de Gestión Documental, mismos que se resumen en esta sección.

DEL INGRESO

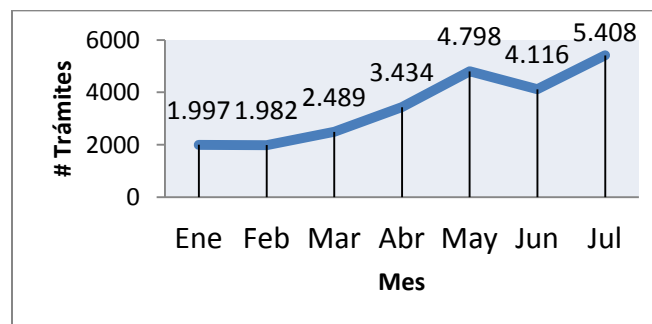
En el periodo de Enero a Agosto del 2013 se ingresaron en la Institución un total de 24224 trámites. En Abril del 2013, la SEPS abrió zonales en cuatro de las provincias más grandes del Ecuador: Guayaquil, Portoviejo, Cuenca y Ambato con la finalidad de desconcentrar algunos de los procesos que se operan en la matriz, Gestión de Trámites es uno de ellos; es así como en el periodo de Mayo a Agosto del 2013 el 19% de los trámites fueron ingresados en las zonales.

Gráfico 1: Volumen de Ingreso

Fuente: Sistema de Gestión Documental

Elaborado por: Celene Vargas

Debido a la finalización del plazo en la etapa de Adecuación de Estatutos, en el mes de mayo 2013 existe un pico en el ingreso de trámites. Se puede observar que finalizada dicha etapa existe una tendencia decreciente del 14%, para el mes de Julio 2013 existe un incremento del 31% con respecto a Junio 2013, debido al incremento en la recepción de Providencias por Juicios de Coactivas.

Gráfico 2: Tendencia de Ingreso de Trámites

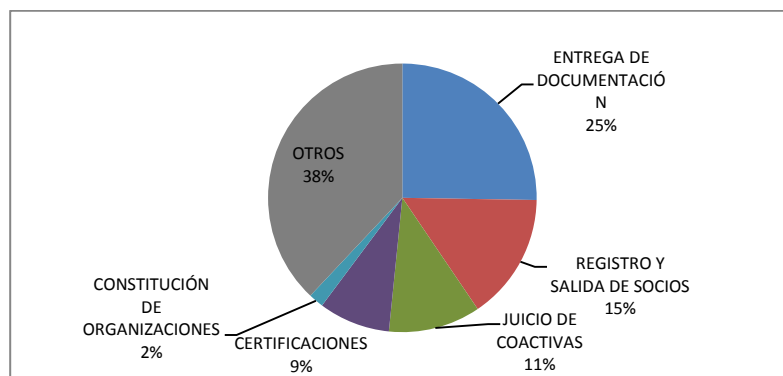
Fuente: Sistema de Gestión Documental

Elaborado por: Celene Vargas

Los trámites más comunes que ingresan a la SEPS son: Registro y Salida de Socios, Registro de Directivas, Exclusión de Socios, Juicios de Coactivas, Reservas de Denominación, Desglose de Documentación, Adecuación de Estatutos, Constitución de Organizaciones, entre otros; al no tener estos asuntos catalogados se procedió a establecer dentro del reporte obtenido del sistema un criterio de agrupamiento, con el fin de obtener los trámites con mayor volumen.

La “Entrega de Documentación”, información de control solicitada por la SEPS, representa el 25% del total de ingresos, siendo el tipo de trámite con mayor volumen de ingreso.

Gráfico 3: Volumen de Ingreso por Tipo de Trámite



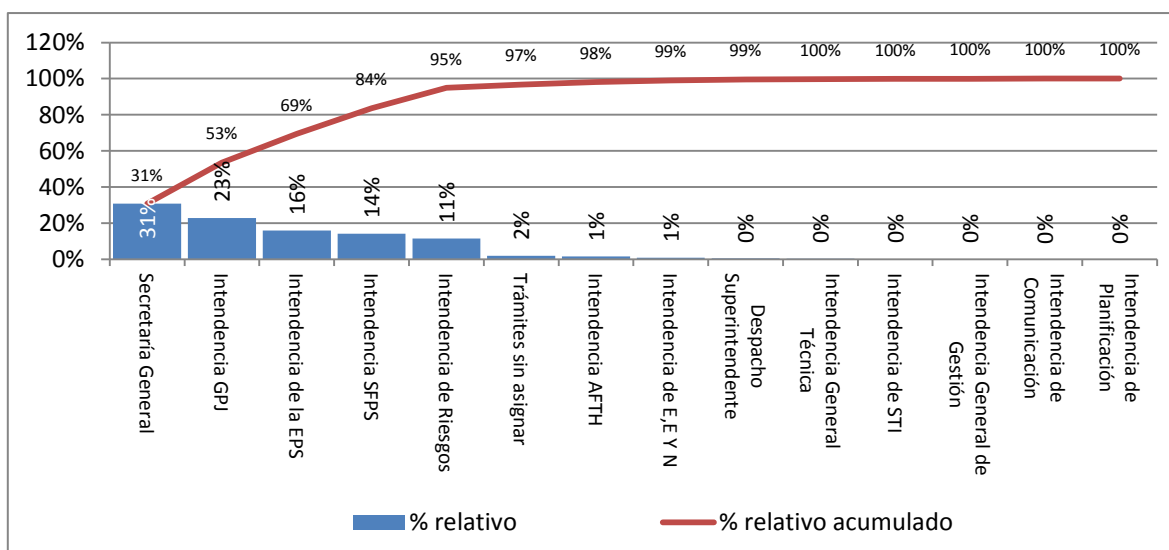
Fuente: Sistema de Gestión Documental

Elaborado por: Celene Vargas

DE LA RESOLUCIÓN

Los trámites ingresados a la SEPS dependiendo de su clase, son atendidos por las diferentes Intendencias considerando su competencia y funciones asignadas. La Secretaría General es la Unidad Administrativa que mayor volumen de asignación de trámites posee, seguido de la Intendencia de Procesos Jurídicos, Intendencia de la Economía Popular y Solidarias e Intendencia del Sector Económico Popular y Solidario.

Gráfico 4: Volumen de Ingreso de Trámites por Intendencia



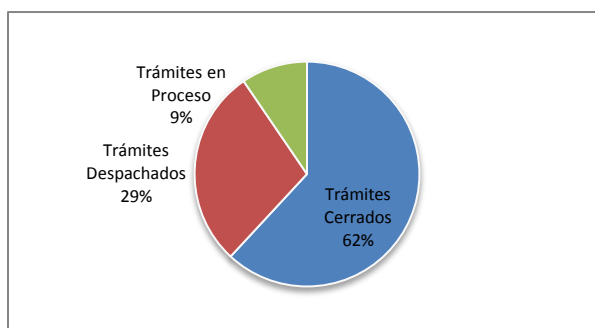
Fuente: Sistema de Gestión Documental

Elaborado por: Celene Vargas

El 33% de los trámites se resuelven en un intervalo de tiempo entre 0 a 5 días, el 18% se resuelve de 5 a 10 días, el 14% de 10 a 15 días, el 10% de 15 a 20 días y finalmente el 25% de los trámites se resuelven en un tiempo mayor a 20 días. Cabe recalcar que la mayoría de los trámites que se resuelven de 0 a 5 días es documentación de control que no requiere una respuesta.

El 62% de los trámites que ingresaron a las SEPS se han cerrado, el 29% ha sido despachado y el 9% se encuentra en proceso de resolución.

Gráfico 5: Estado de los Trámites



Fuente: Sistema de Gestión Documental

Elaborado por: Celene Vargas

DE LA NOTIFICACIÓN

Los oficios que se emiten en respuesta a los trámites se notifican a través de tres medios, mensajería institucional, notificación presencial y Correos del Ecuador. El 6% de los trámites que se envían para notificación con Correos del Ecuador son devueltos debido al registro erróneo o inconsistente de la dirección de notificación en el Sistema de Gestión Documental.

Existen al mes un promedio de 110 reasignaciones, el 78% se debe a errores en la asignación en las ventanillas de atención al usuario y el 23% se debe a casos asignados a las Unidades Administrativas de forma correcta, sin embargo las mismas lo envían a Secretaría para reasignación, a causa principalmente de una mala lectura del documento.

Gráfico 6: Volumen de Reasignaciones

Total Trámites Julio	5408
Total Trámites Reasignados	125
Porcentaje Reasignación	2,3%

Fuente: Sistema de Gestión Documental

Elaborado por: Celene Vargas

Como conclusión, estos datos permiten obtener un primer acercamiento a las debilidades y problemas a las que se enfrenta el proceso de Gestión de Trámites.

3.3 ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON RESPECTO AL PROCESO DE GESTIÓN DE TRÁMITES

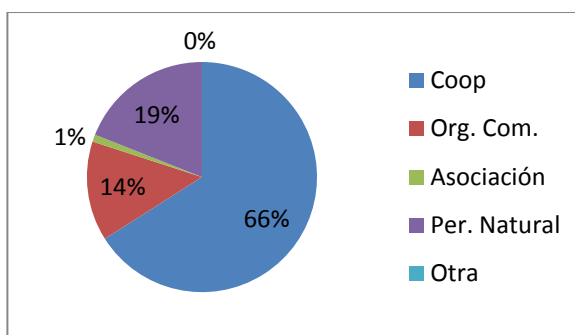
3.3.1 Metodología de Evaluación

El método seleccionado para evaluar la satisfacción del cliente con respecto al proceso de gestión de trámites fue la encuesta (anexo 1), misma que se aplicó de la siguiente manera:

- 50 encuestas en las instalaciones de la SEPS a clientes que fueron atendidos por retiro de oficios de contestación.
- 50 encuestas telefónicas con números obtenidos del Sistema de Gestión Documental a clientes cuyos trámites tenían el estado de “cerrado”.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

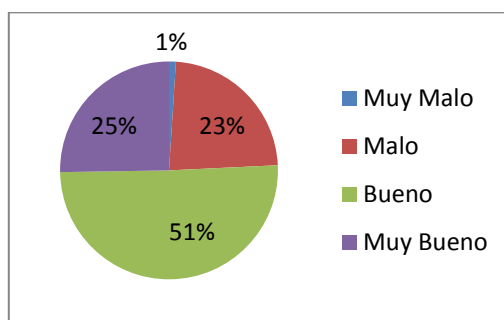
1. Por favor marque con una “X”, el tipo de organización a la que representa.



El 66% de los usuarios encuestados representan a Cooperativas, el 19% son personas naturales, el 14% representan a Organizaciones Comunitarias y el 1% a Asociaciones.

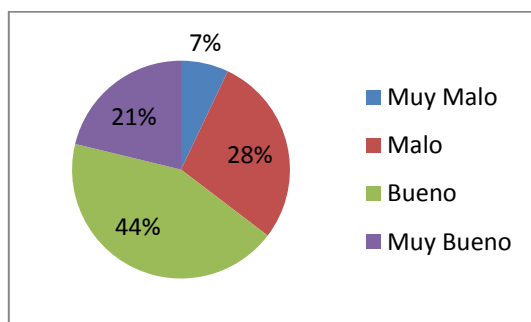
2. Marque con una “x” el casillero que considere conveniente, según la calificación que daría a las siguientes preguntas.

a) El trato recibido cuando ingreso un documento fue:



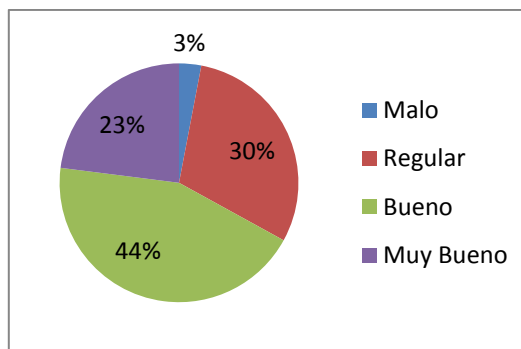
El 51% de las personas encuestadas contesto que el trato recibido cuando ingreso su documento por las ventanillas de atención al usuario fue bueno, el 25% lo califico como muy bueno, el 23% como malo y el 1% como muy malo.

b) La atención que recibió cuando se le entrego el oficio de respuesta a su trámite fue:



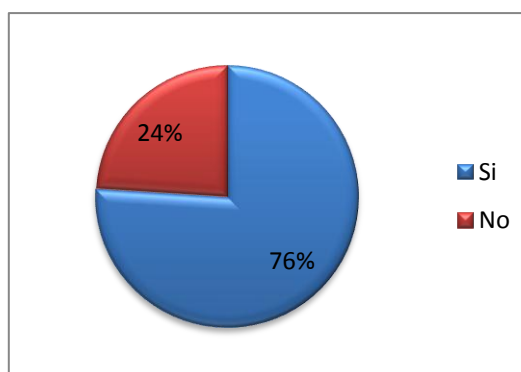
El 44% de las personas encuestadas contesto que la atención que recibió cuando se le entrego el oficio de respuesta a su trámite fue buena, el 28% lo califico como malo, el 21% como muy bueno y el 7% como muy malo.

c) En términos generales, considera que los servicios brindados por la SEPS son:



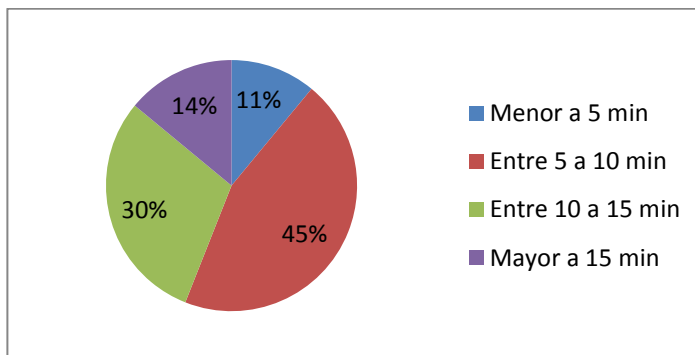
El 44% de las personas considera que los servicios brindados por la SEPS son buenos, el 30% contestó regular, el 23% muy bueno y finalmente el 3% percibe los servicios como malos. Lo cual indica que los servicios brindados por la Institución no están satisfaciendo totalmente a la ciudadanía.

3. ¿Si necesito resolver algún problema, duda o inquietud, el servidor de la SEPS mostro un sincero interés en resolverlo?



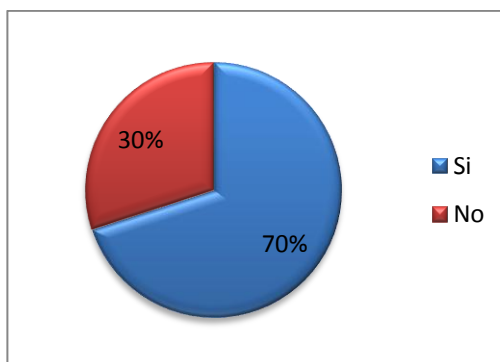
El 76% de las personas encuestadas respondieron que el servidor mostro un sincero interés en resolver su problema, el 24% respondió que el servidor no mostro un interés.

4. ¿Cuál fue el tiempo que esperó para ser atendido por un Analista de Atención al Usuario cuando vino a ingresar un trámite?



El 45% de los usuarios esperaron entre 5 a 10 minutos para ser atendidos, el 30% entre 10 a 15 minutos, el 14% espero más de 15 minutos y el 11% menos de 5 minutos.

5. Al ingresar un trámite en la SEPS, ¿se le informo el tiempo de demora en la resolución del mismo?

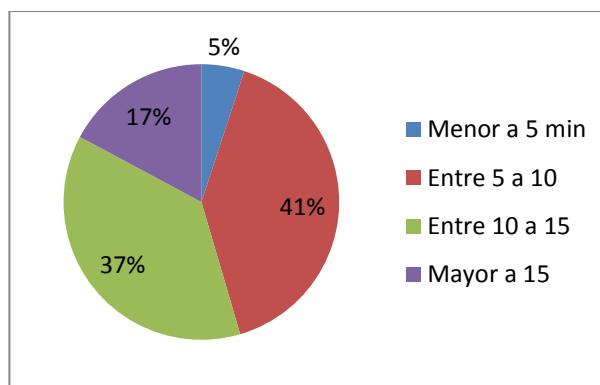


El 70% de las personas encuestadas contestaron que en ventanilla si se les informo el tiempo de atención del trámite, el 30% manifestó que no se les informo.

6. Aproximadamente, ¿cuánto tiempo demoro desde que ingreso su trámite hasta que obtuvo una respuesta?

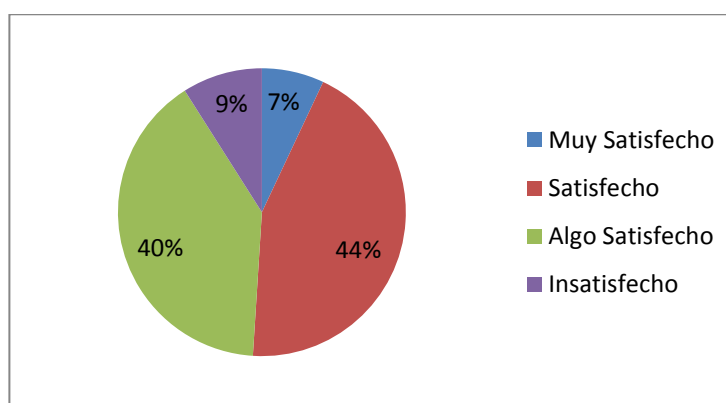
El tiempo máximo de atención de un trámite de acuerdo a las personas encuestadas es de 3 meses, el tiempo mínimo 1 día y el tiempo promedio de resolución es de 1 mes. Los trámites de mayor ingreso de acuerdo a lo encuestado son: Registro y Salida de Socios, Reclamos, Consultas, Certificaciones, Registro de Organizaciones, Adecuación de Estatutos.

¿Cuál fue el tiempo total que esperó en ventanilla para que le entregaran la respuesta a su trámite?



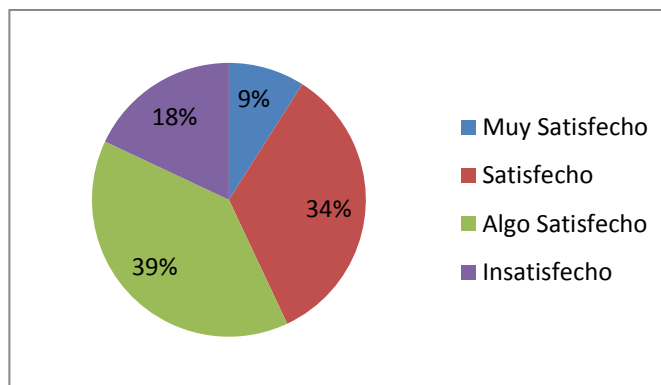
El tiempo de espera del 41% de los encuestados fue de 5 a 10 minutos, el 37% espero entre 10 a 15 minutos, el 17% espero un tiempo mayor a 15 minutos y el 5% espero menos de 5 minutos.

7. ¿Cuán satisfecho se encuentra respecto de la disponibilidad de la información brindada por la SEPS acerca de los requisitos para el ingreso de trámites, plazos, horarios, etc.?



El 44% de los encuestados se encuentran satisfechos con la información brindada por la SEPS, el 40% se sienten algo satisfechos, el 9% se sienten insatisfechos y el 7% se sienten muy satisfechos con la información.

8. ¿Cuán satisfecho se encuentra acerca de la respuesta de la SEPS a su trámite?



El 39% de los encuestados se sienten algo satisfechos con la respuesta dada por la SEPS a su trámite, el 34% se sienten satisfechos, el 18% se sienten insatisfechos y el 9% se sienten muy satisfechos.

Conclusiones

- Las organizaciones que ingresan un mayor volumen de trámites son las Cooperativas, debido a que este sector es el de mayor concentración dentro de la economía popular y solidaria.
- Los servicios que presta la SEPS son percibidos por la mayoría de la ciudadanía encuestada como bueno, sin embargo un alto porcentaje lo considera regular.
- El tiempo de espera del 89% de las personas encuestadas para ingresar documentación, es mayor a 5 minutos, llegando a causar incomodidad y malestar de los usuarios; además, el tiempo promedio de respuesta a un trámite es de un mes a pesar de que en las mesas de

ventanilla informan a los usuarios un tiempo de resolución mucho menor. Finalmente, el tiempo de espera del 95% de los usuarios encuestados, en la entrega de los oficios de respuesta es mayor a 5 minutos, causando en conclusión todos estos eventos insatisfacción en los clientes de la SEPS.

Recomendaciones

- Analizar el proceso actual de Gestión de Trámites.
- Levantar los tipos de trámites que existen en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Recolectar y analizar los requerimientos de los clientes.
- Mejorar el proceso de Gestión de Trámites.

3.4 IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN POR PROCESOS: REINGENIERÍA ESTRATÉGICA ALTA TECNOLOGÍA APLICADA (REATA)

Dentro de esta sección se desarrollaran los pasos de la metodología explicada en el punto 2.3 del capítulo 2.

3.4.1 Selección del Proceso por Rediseñar

Considerando que es bastante difícil que una organización pueda realizar varias reingenierías a la vez, se establece esta matriz de criterios con la finalidad de establecer el proceso al cual se va a aplicar los conceptos de esta metodología.

Como se detalla a continuación dentro de la matriz se pueden considerar los procesos de apoyo que afecten directamente a la gestión con el cliente, en el caso de la SEPS se tomó en cuenta únicamente los 5 procesos de cadena de valor.

Tabla 1: Matriz de Criterios para Selección de Proceso

Escala de Contribución SEPS												
Valoración de Criterio	30		20		20		20		10		Puntaje del Proceso	Prioridad del Proceso
Proceso	Clientes/Usuarios		Estatus		Factibilidad		Beneficios		Impacto a la Estrategia			
Gestión de Estadísticas	5	150	4	80	4	80	4	80	5	50	440	21%
Asistencia y Capacitación al Usuario - Gestión de Trámites	5	150	5	100	5	100	5	100	5	50	500	24%
Supervisión y Control de las Organizaciones	5	150	5	100	3	60	5	100	5	50	460	22%
Gestión de Sanciones	5	150	3	60	2	40	3	60	4	40	350	17%
Recaudación	5	150	3	60	2	40	4	80	4	40	370	17%
Total	750		400		320		420		230		2120	100%

Tabla 2: Equipo de Rediseño

Rol	Cargo
Dueño del Proceso	Director Nacional de Documentación y Archivo
Supervisor del Proceso	Analista de Documentación y Archivo
Líder Tecnológico	Analista de Sistemas de la Información.
Responsables Desarrollo	Desarrolladores de TI
Líder de Procesos	Analista de Procesos, Evaluación y Seguimiento.
Líder de Planificación	Analista de Planificación
Expertos del Proceso	Asistentes de las Intendencias
Líderes de Unidades	Intendentes y/o Directores

Elaborado por: Celene Vargas

3.4.3 Bases del Rediseño

3.4.3.1 Expectativas y Requerimientos del Cliente








A través de la encuesta implementada en la SEPS se incluyó un espacio donde los usuarios podían dejar sus comentarios y sugerencias para mejorar el proceso, a continuación se presentan los requerimientos más destacables:

- Contratar personas con más experiencia en el campo de la supervisión, control y servicio al cliente.

- Informar al usuario acerca de los requisitos para ingresar un trámite.
- Notificar el oficio de contestación del trámite en el domicilio.
- Informar el tiempo de respuesta de un trámite.
- Implementar más ventanillas de atención al usuario para que se disminuyan los tiempos de espera.

3.4.3.2 Rediseño del Proceso Completo

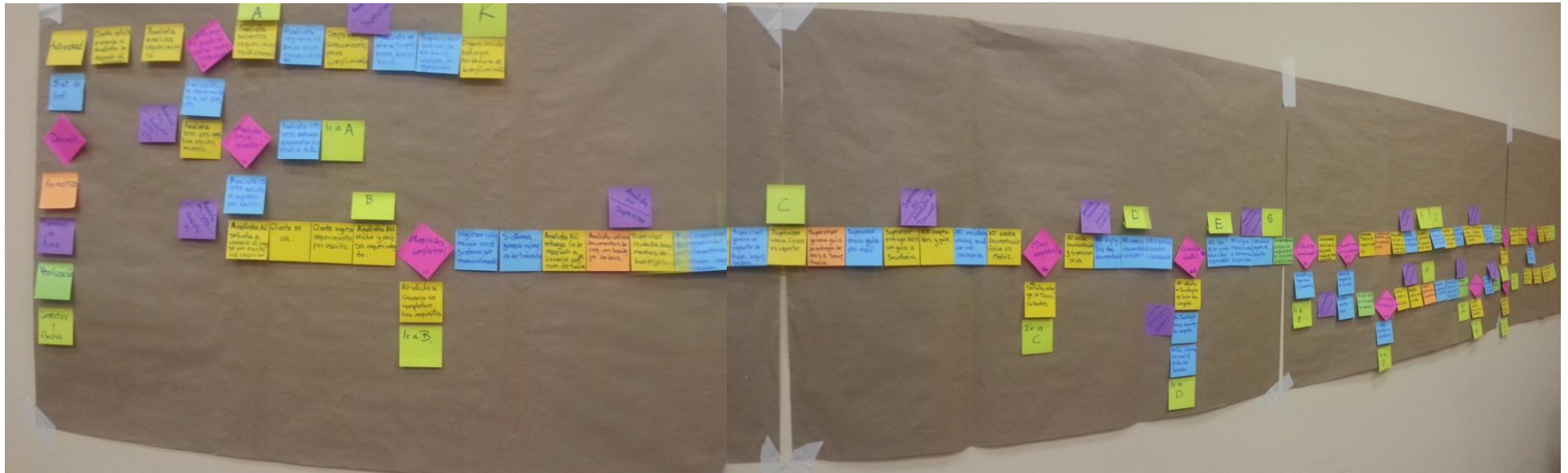
De acuerdo a la metodología de Brown Paper, se llevó a cabo un taller con el equipo de trabajo de rediseño, donde se dibujó mediante post its, el flujo actual del proceso. Para el desarrollo del trabajo se definieron los colores de los post its de la siguiente manera:

Actividad	
Sistema	
Decisión	
Formato	
Cambio de Rol	
Verificación	
Conector y flecha	

Para la ejecución de esta actividad se realizaron 3 sesiones de 3 horas de trabajo cada una, en la primera parte de la sesión se explicó la metodología a utilizarse y una vez entendida se procedió con el desarrollo del Brown Paper. Para la diagramación se tomó en cuenta el proceso en su totalidad, considerando como base el conocimiento de que un proceso termina cuando se resuelve el problema o requerimiento del cliente, en este caso cuando se notifica a la ciudadanía la respuesta a su trámite.

A continuación se presenta el Brown Paper realizado con el equipo de rediseño, en el anexo 2 se puede visualizar el flujo del proceso diagramado en la herramienta Visio para un mejor entendimiento y análisis.

Ilustración 4: Brown Paper



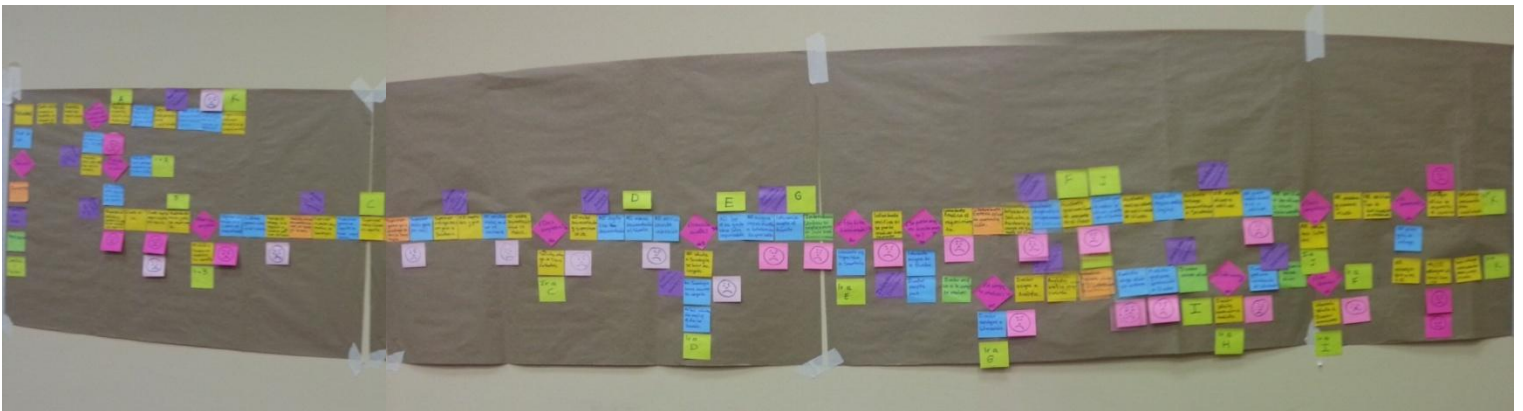
Elaborado por: Celene Vargas

3.4.3.3 Buscar lo que duele en el proceso

Una vez realizado el Brown Paper, según recomienda la metodología detallada en el presente trabajo de titulación de grado, se deben colocar post its con caras tristes en aquellas actividades en donde el equipo identifique debilidades o causas de insatisfacción al cliente o usuario interno.

Para la ejecución de esta actividad se definió una sesión de trabajo con el equipo de rediseño, de la cual se obtuvo lo siguiente:

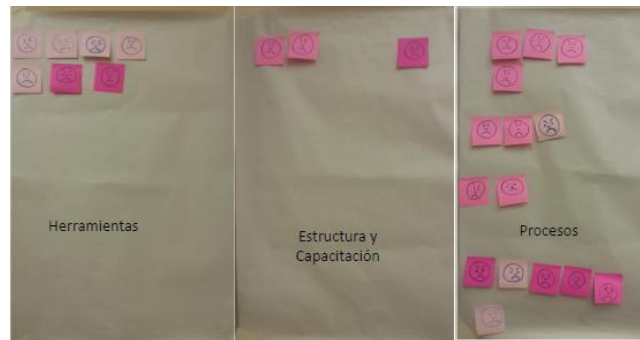
Ilustración 5: Dolores en el Proceso



Elaborado por: Celene Vargas

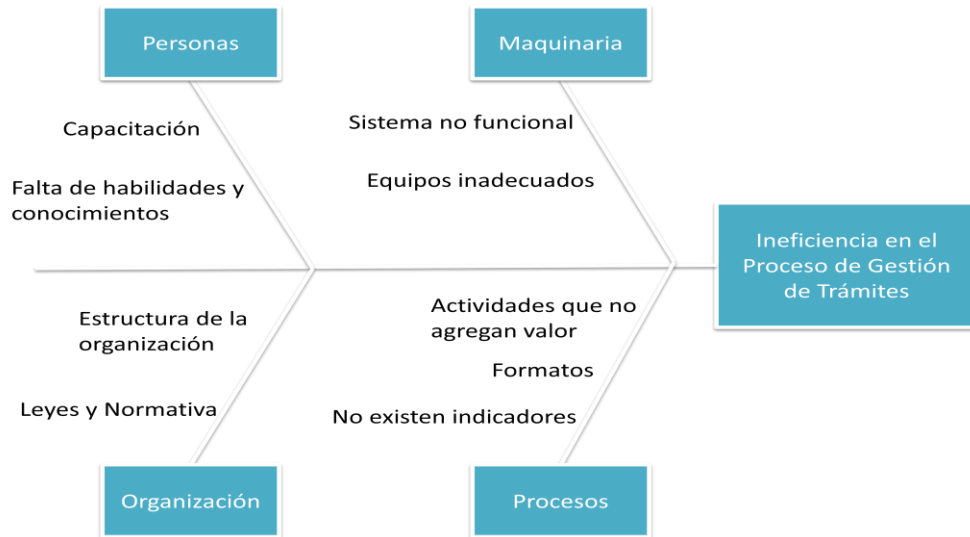
Posteriormente el equipo de rediseño procedió a identificar la causa raíz de los problemas a través de la técnica de los “5 porque`s”. Una vez identificados los dolores del proceso, se agruparon por origen común, resultando lo siguiente: Herramientas no útiles en el proceso, estructura de la empresa y falta de capacitación y por último los procesos no se encuentren claramente definidos, teniendo actividades, formatos y verificaciones que no agregan valor.

Ilustración 6: Análisis de Causa Raíz



Elaborado por: Celene Vargas

Con el fin de complementar el esquema de identificación de dolores del proceso, se realizó un análisis a través del diagrama de Ishikawa mismo que se presenta a continuación:

Ilustración 7: Diagrama de Ishikawa

Elaborado por: Celene Vargas

Por otro lado se elaboro la matriz de valor agregado del proceso, anexo 3 del presente documento; misma que contiene todas las actividades del flujo identificando si agregan valor al proceso o no, para este último caso existen dos tipos de clasificaciones: Muda 1 = Actividad sujeta a mejora; Muda 2 = Actividad a eliminar, no agrega ningún tipo de valor.

Una vez aplicada la matriz de valor agregado del proceso, se determinó que el 18% de las actividades del proceso son mudas de tipo 1, el 10% son mudas de tipo 2; por tanto, el 28% del proceso no agrega valor y genera ineficiencia en la gestión, causando así insatisfacción del cliente.

Como se puede apreciar en el análisis de los dolores del proceso, diagrama de Ishikawa y matriz de valor agregado, las causas raíz de los problemas en el proceso son diversas destacando las siguientes: sistema, proceso, personal y equipos.

A partir de la información obtenida en este capítulo y teniendo una visión clara de lo que se espera del proceso de Gestión de Trámites, en el capítulo 4 se detallarán los planes de mejora que se implementarán en la institución para la reingeniería del proceso y se desarrollará el proceso propuesto.

4 CAPÍTULO 4: MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE TRÁMITES

Dentro de esta sección se desarrollaran los pasos de la metodología explicada en el punto 2.3 del capítulo 2.

4.1 DEFINICIÓN DE LOS PLANES DE MEJORA

Los planes de mejora son la base para una reingeniería de proceso, ya que a través de las mismas se pueden eliminar las causas del dolor. En el capítulo tres se identificaron 3 causas principales de dolor, por lo que se estructurarán 2 planes de mejora para eliminar las mismas: Plan de Mejora de Procesos y Estructura y Plan de Mejora de Sistema y Equipos.

4.1.1 Plan de Mejora: Procesos y Estructura

Justificación

Cuando un usuario ingresa un requerimiento no se le da un tiempo de respuesta puesto que no se encuentra determinado un catálogo de asuntos con su tiempo de resolución y la Unidad responsable, generando este último errores en el direccionamiento lo cual implica reprocesos dentro de la gestión, por otro lado se puede apreciar claramente que el proceso fue adaptado al sistema más no el sistema al proceso y finalmente existen actividades y formatos que no agregan valor al proceso.

Descripción de Proyecto de Mejora

Tabla 3: Proyecto de Mejora de Procesos y Estructura

Descripción	Tipo de Proyecto	Responsable	Fecha Fin	Forma de Implantación
Realizar visitas a instituciones públicas y empresas para tomar lo mejor de cada una y estructurar el proceso propuesto de Gestión de Trámites.	Benchmarking, Documentación y Optimización	Equipo de Rediseño		Despliegue
Levantar un portafolio de servicios de la SEPS con el fin de estructurar el catálogo de trámites.	Documentación	Líder de Procesos		Despliegue
Realizar un estudio de carga de acuerdo al nuevo proceso y gestionar el traslado de equipos y contratación de personal para la recepción de trámites en Secretaría General.	Optimización	Líder de Procesos y Dueño de Proceso.		Despliegue
Generar talleres de capacitación del nuevo proceso a todos los ejecutores del mismo.	Recursos Humanos	Líder de Procesos y Dueño de Proceso.		Despliegue

Elaborado por: Celene Vargas

Especificación de Paradigmas y Supuestos

Tabla 4: Paradigmas y Supuestos Atención al Usuario

Supuesto Actual	En la atención al cliente no se necesita personal con experiencia.
Paradigma actual	Contratar recursos sin el perfil adecuado para la atención al cliente.
Nuevo Supuesto	El personal de atención debe contar con un perfil adecuado y experiencia necesaria para el puesto.
Nuevo Paradigma	Contratar los mejores perfiles para atención al cliente.

Elaborado por: Celene Vargas

Tabla 5: Paradigmas y Supuestos Resolución Trámite

Supuesto Actual	Los Intendentes son los únicos delegados por parte del Superintendente para firmar Oficios.
Paradigma actual	Asignar todos los requerimientos de los clientes a los Intendentes de cada Unidad.
Nuevo Supuesto	Los dueños del proceso ⁴ son los responsables de firmar los documentos de respuesta a los requerimientos.
Nuevo Paradigma	Asignar los requerimientos a los responsables del proceso para su resolución.

Elaborado por: Celene Vargas

⁴ Dueños del Proceso: Se refiere al responsable asignado por cada Unidad Administrativa para que resuelva el trámite.

Tabla 6: Paradigmas y Supuestos Automatización

Supuesto Actual	Automatizar mejora los procesos.
Paradigma actual	Automatizar los procesos sin un levantamiento previo del mismo.
Nuevo Supuesto	Se automatizan procesos que han sido levantados y mejorados previamente.
Nuevo Paradigma	Automatizar los procesos con un levantamiento y análisis preliminar.

Elaborado por: Celene Vargas

4.1.2 Plan de Mejora: Sistema y Equipos

Justificación

Actualmente el sistema usado para el ingreso de documentación no tiene algunas de las funcionalidades que el proceso necesita para optimizar su gestión, generando así ineficiencia y reprocesos que pueden ser evitados con un desarrollo específico en el sistema solucionando así los problemas de carácter tecnológico en la Gestión de Trámites.

Descripción de Proyecto de Mejora

Tabla 7: Proyecto de Mejora de Sistema y Equipos

Descripción	Tipo de Proyecto	Responsable	Fecha Fin	Forma de Implantación
Analizar el proceso propuesto de Gestión de Trámites y desarrollar las mejoras en el Sistema.	Proyecto de Tecnología de Información	Líder de TI		Piloto
Gestionar la adquisición de un nuevo computador y escáneres para la parte de digitalización.	Documentación	Líder de Procesos		Despliegue
Gestionar talleres de capacitación del Sistema con sus nuevas funcionalidades.	Optimización	Líder de Procesos y Dueño de Proceso.		Despliegue

Elaborado por: Celene Vargas

Especificación de Paradigmas y Supuestos

Tabla 8: Paradigmas y Supuestos Sistema

Supuesto Actual	Los procesos se adaptan a los sistemas.
Paradigma actual	Crear sistemas sin conocer el proceso a detalle.
Nuevo Supuesto	Los sistemas se adaptan al proceso.
Nuevo Paradigma	Crear sistemas una vez que se conoce el proceso y las necesidades de los usuarios y clientes.

Elaborado por: Celene Vargas

Tabla 9: Paradigmas y Supuestos Capacitación Sistema

Supuesto Actual	Los ejecutores del proceso son los únicos responsables del uso del sistema.
Paradigma actual	Capacitar el uso de herramienta únicamente a los ejecutores del proceso.
Nuevo Supuesto	Todo el personal debe conocer la funcionalidad de la herramienta de soporte para la ejecución del proceso.
Nuevo Paradigma	Capacitar el uso de la herramienta a todo el personal de la SEPS.

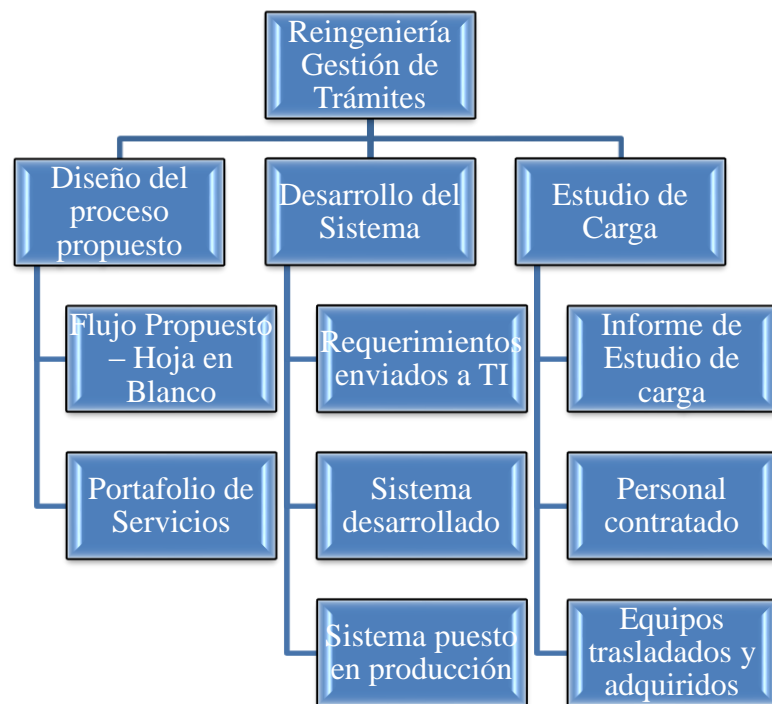
Elaborado por: Celene Vargas

Una vez desarrollados los planes de mejora se presenta a continuación el Cronograma de los Planes y su análisis respectivo.

WBS: Work Breakdown Structure

Herramienta que permite la descomposición jerárquica orientada al entregable de los planes de mejora antes descritos. El objetivo de incluir este esquema dentro del presente trabajo de titulación de grado es definir el alcance que tendrán los planes de mejora y por lo tanto la reingeniería del proceso.

Ilustración 8: WBS del Plan de Mejora



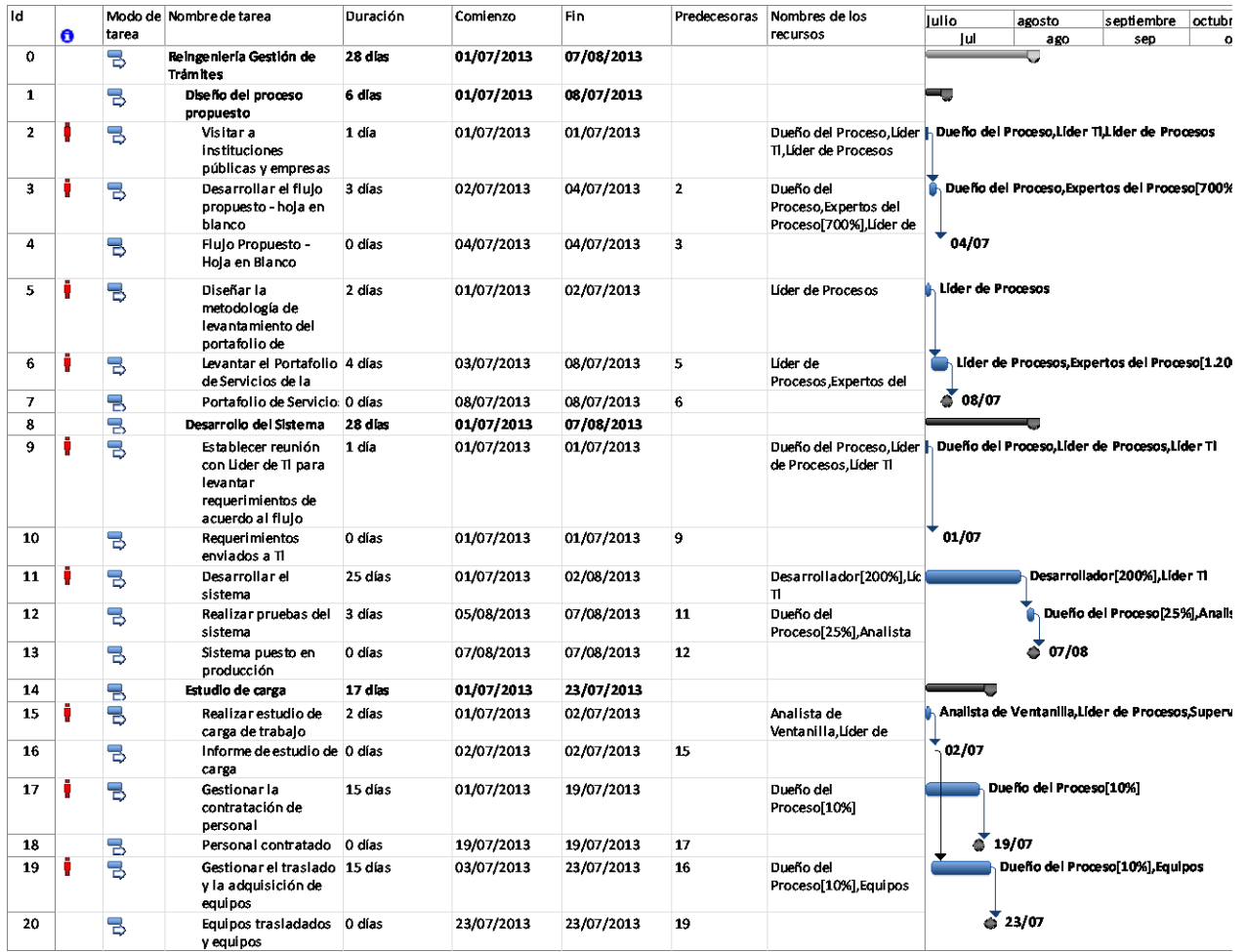
Elaborado por: Celene Vargas

Ilustración 9: Cronograma Planes de Mejora

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
Reingeniería Gestión de Trámites	130 días	01/07/2013	30/12/2013		
Diseño del proceso propuesto	6 días	01/07/2013	08/07/2013		
Visitar a instituciones públicas y empresas privadas	1 día	01/07/2013	01/07/2013		Dueño del Proceso, Líder TI, Líder de Procesos
Desarrollar el flujo propuesto - hoja en blanco	3 días	02/07/2013	04/07/2013	2	Dueño del Proceso, Expertos del Proceso[700%], Líder de Procesos, Líder TI, Líderes de Unidades[700%], Suministros
Flujo Propuesto - Hoja en Blanco	0 días	04/07/2013	04/07/2013	3	
Diseñar la metodología de levantamiento del portafolio de servicios	2 días	01/07/2013	02/07/2013		Líder de Procesos
Levantar el Portafolio de Servicios de la SEPS	4 días	03/07/2013	08/07/2013	5	Líder de Procesos, Expertos del Proceso[1.200%]
Portafolio de Servicios	0 días	08/07/2013	08/07/2013	6	
Desarrollo del Sistema	28 días	01/07/2013	07/08/2013		
Establecer reunión con Líder de TI para levantar requerimientos de acuerdo al flujo	1 día	01/07/2013	01/07/2013		Dueño del Proceso, Líder de Procesos, Líder TI
Requerimientos enviados a TI	0 días	01/07/2013	01/07/2013	9	
Desarrollar el sistema	25 días	01/07/2013	02/08/2013		Desarrollador[200%], Líder TI
Realizar pruebas del sistema	3 días	05/08/2013	07/08/2013	11	Dueño del Proceso[25%], Analista de Ventanilla, Expertos del Proceso, Líder de Procesos, Líder TI, Supervisor del Proceso
Sistema puesto en producción	0 días	07/08/2013	07/08/2013	12	
Estudio de carga	130 días	01/07/2013	30/12/2013		
Realizar estudio de carga de trabajo	2 días	01/07/2013	02/07/2013		Analista de Ventanilla, Líder de Procesos, Supervisor del Proceso
Informe de estudio de carga	0 días	02/07/2013	02/07/2013	15	
Gestionar la contratación de personal	15 días	01/07/2013	19/07/2013		Dueño del Proceso[10%]
Personal contratado	0 días	19/07/2013	19/07/2013	17	
Gestionar el traslado y la adquisición de equipos	130 días	01/07/2013	30/12/2013		Dueño del Proceso[10%], Equipos
Equipos trasladados y equipos	0 días	30/12/2013	30/12/2013	19	

Elaborado por: Celene Vargas

Ilustración 10: Diagrama de Gantt



Elaborado por: Celene Vargas

4.2 PLAN CERO

Una vez desarrollados los planes de mejora se deben establecer indicadores de eficiencia y eficacia con el fin de conocer el impacto de las mejoras en el proceso, para lo cual se han desarrollado las siguientes métricas de seguimiento:

Tabla 10: Indicadores del Proceso de Gestión de Trámites

No.	Tipo	Proceso	Nombre	Fórmula	Frecuencia	Actual	Meta
1	Eficacia	Gestión de Trámites	Digitalización de Trámites	# de trámites digitalizados/# trámites receptados *100.	Diario	80%	100%
2	Eficiencia		Resolución del Trámite	# de trámites notificados dentro del plazo/# de trámites notificados *100.	Quincenal	No se encuentra determinado un plazo.	90%
3	Eficacia		Notificación del Trámite	# de trámites notificados/# de trámites receptados para notificaciones *100.	Diario	85%	95%
4	Eficiencia		Reasignaciones	# de trámites ingresados en el mes/# de reasignaciones al mes * 100.	Mensual	2,3%	0,5%

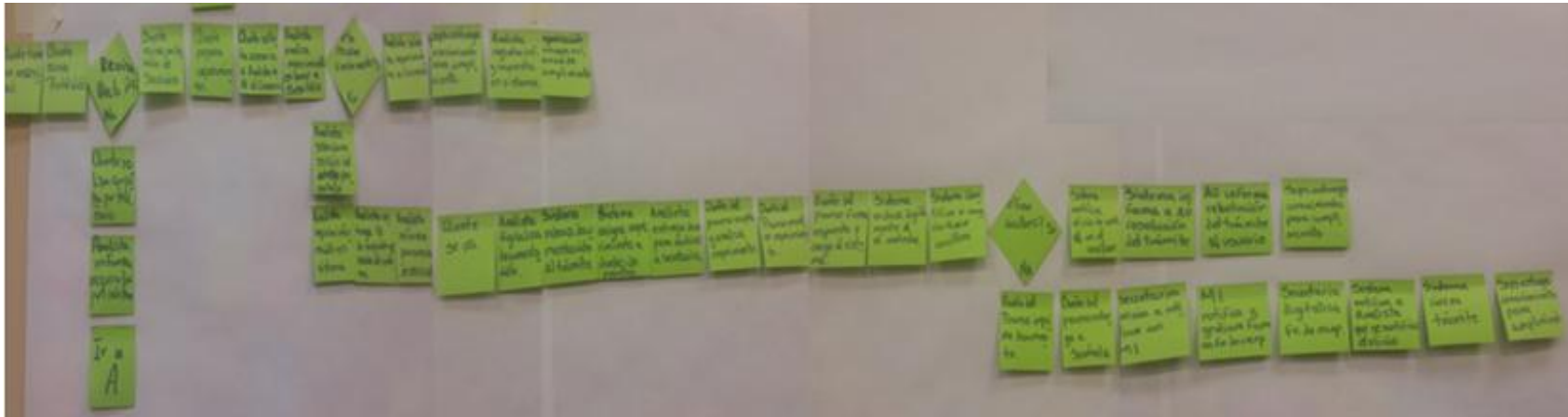
Elaborado por: Celene Vargas

4.3 HOJA EN BLANCO

Luego de llevar a cabo la metodología para conocer el estado actual de proceso se puede definir la mejor manera de llevarlo a cabo, una de las ventajas de este punto es la libertad de pensamiento y la eliminación de paradigmas. La Hoja en Blanco es similar al Brown Paper, solo que en esta sección de la metodología se dibuja mediante post its de un solo color el proceso propuesto, partiendo de que los planes de mejora ya fueron llevados a cabo y se realizaron las visitas a instituciones públicas y privadas para recoger las mejores prácticas.

Para la realización de esta actividad se definieron tres sesiones de trabajo de 4 horas cada una con el equipo de rediseño, obteniendo la hoja en blanco que se muestra a continuación. En el anexo 4 se puede visualizar el proceso propuesto diagramado en la herramienta Visio para un mejor análisis y entendimiento del proceso.

Ilustración 11: Hoja en Blanco del Proceso de Gestión de Trámites



Elaborado por: Celene Vargas

Una vez implementados los Planes de Mejora para la reingeniería del Proceso de Gestión de Trámites, se incluyen finalmente dentro de los anexos los entregables del mismo que constituyen las mejoras que se han realizado en la gestión. En el Capítulo 5 se evaluará el impacto que ha tenido el nuevo proceso en la satisfacción del cliente y la gestión dentro de la Institución.

5 CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN DEL PROCESO MEJORADO

5.1 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

El método seleccionado para evaluación es un análisis de valor agregado y una medición de los indicadores especificados en el Plan Cero punto 4.2 del presente documento, el análisis más importante en el que se pueden identificar los cambios que se han planteado en el proceso es la Matriz AVA puesto que el proceso propuesto entro en operación a mediados de Agosto, por lo que se cuenta con información de apenas dos meses.

5.1.1 MATRIZ DE VALOR AGREGADO

La Matriz AVA se desarrolló con el fin de analizar el tiempo de disminución del proceso y las actividades que generan valor dentro de él. En esta sección se presentan las conclusiones del análisis, la Matriz se encuentra en el Anexo 7 del presente documento.

Tabla 11: Comparación Actividades Proceso Anterior VS Actual

Proceso Anterior			Proceso Actual		
Resumen			Resumen		
AV	58	73%	AV	63	93%
M1	14	18%	M1	3	4%
M2	8	10%	M2	2	3%
Total	80	100%	Total	68	100%

Elaborado por: Celene Vargas

En el proceso anterior se determinó que el 28% de las actividades no están generando valor, en la actualidad este porcentaje ha disminuido al 7%. Existen 2 actividades de tipo muda 2 dentro del proceso, mismas que se refieren a la devolución del documento al cliente por no ser procedente para su ingreso ya que no es un trámite que le compete a la SEPS o por motivo de requisitos, la ocurrencia de estas actividades ha disminuido, es mínimo en la actualidad debido a la carga del Portafolio de Servicios generado en la página web de la Institución y a la entrega de información al cliente en las ventanillas. Finalmente están las actividades de tipo muda 1 las cuales no se pueden eliminar debido al giro de la organización y por solicitud de las autoridades de la SEPS.

Tabla 12: Tiempo Efectivo y de Ciclo

Proceso Anterior

TIEMPO PROMEDIO DE RESOLUCIÓN DE UN TRÁMITE

Etapas	Decisión	T. Efect. Min.	T. Efect. D.	T. Ciclo. D.
Ingreso		87	0,18	0,2
Resolución	Intendente	1.760	3,67	5
	Director	3.201	6,67	8
	Analista	5.312	11,07	15
Notificación	Correos	259	0,54	15
	Mensajero Inst.	136	0,28	2
	Presencial	102	0,21	5

Se espera hasta que el usuario se acerque a retirar el documento.

Proceso Actual

TIEMPO PROMEDIO DE RESOLUCIÓN DE UN TRÁMITE

Etapas	Decisión	T. Efect. Min.	T. Efect. D.	T. Ciclo. D.
Ingreso		30	0,06	0,1
Resolución	Notif. Casillero	3.000	6,25	8
	Físico	3.086	6,43	8
	Correos	256	0,53	7
	Mensajero Inst.	62	0,13	1
	Presencial	58	0,12	1

Toda la documentación se notifica a domicilio, la entrega presencial se realiza sólo cuando el cliente se acerca a retirar el documento.

Debido a la reingeniería realizada en el Proceso de Gestión de Trámites, se logro que el tiempo efectivo promedio bajara de 9 días a 6 días y el tiempo de ciclo de 22 días a 10 días, lo cual indica que las demoras y los tiempos de espera se eliminaron en el proceso actual, logrando que la gestión de los trámites que ingresan a la SEPS sean mucho más eficientes y generen satisfacción al cliente.

5.1.2 EVALUACIÓN DE INDICADORES

No.	Tipo	Proceso	Nombre	Fórmula	Revisión	Actual	Meta	Ind. Sept.	Ind. Oct.
1	Eficacia	Gestión de Trámites	Digitalización de Trámites	# de trámites digitalizados/# trámites receptados *100.	Mensual	80%	100%	100%	100%
2	Eficiencia		Resolución del Trámite	# de trámites notificados dentro del plazo/# de trámites notificados *100.	Mensual	No se encuentra determinado un plazo.	90%	70%	80%
3	Eficacia		Notificación del Trámite	# de trámites notificados/# de trámites receptados para notificaciones *100.	Mensual	85%	95%	85%	90%
4	Eficiencia		Reasignaciones	# de trámites ingresados en el mes/# de reasignaciones al mes * 100.	Mensual	2,3%	0,5%	1,6%	1,2%

A través del análisis de los indicadores de Gestión de Trámites se puede apreciar que en el mes de Septiembre se empiezan a notar mejoras en el proceso, no se llega a la meta planteada en el plan cero, sin embargo, el mes de octubre brinda un indicativo de que el objetivo planteado está pronto por cumplirse. Como se menciono antes, el proceso propuesto lleva muy poco tiempo de haberse implementado, a pesar de ello a través de estas dos evaluaciones, se puede ver desde un inicio el impacto de las mejoras que se implementaron en la Gestión de Trámites.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Las organizaciones necesitan gestionar sus procesos y actividades de tal manera que alcancen los mejores resultados, por tanto existe la necesidad creciente de abandonar la típica gestión por funciones y adoptar metodologías, herramientas y técnicas que permitan identificar, entender y gestionar los procesos como un sistema, situación que contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Las metodologías para implementar una gestión basada en procesos, propuestas por algunos autores, se basan en el ciclo PHVA difundida por Edward Deming, Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.
- La metodología de Gestión por Procesos ,“Reingeniería Estratégica Alto Nivel Aplicada REATA”, seleccionada para su aplicación dentro del presente trabajo de titulación de grado trajo un sinnúmero de beneficios para la Gestión de Trámites, debido principalmente a los siguientes factores:
 - Selección de un proceso para reingeniería de acuerdo a criterios estratégicos que afectan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

- Entendimiento de la situación actual del proceso, misma que permitió una visión clara de lo que se quería.
 - Establecimiento de planes de mejora que permitan alcanzar el proceso deseado.
 - Desarrollo de la visión del proceso – hoja en blanco con todo el equipo de trabajo, rompiendo los paradigmas a los que estaban ligados las personas que ejecutan el proceso.
-
- La reingeniería del proceso de Gestión de Trámites ha permitido una disminución notable del tiempo de atención del trámite con la eliminación de tiempos de esperas y demoras, además; los ejecutores del proceso se sienten satisfechos en cuanto a los cambios que se han realizado.
 - Un factor muy importante que se toma en cuenta dentro de la metodología REATA es el conocimiento que debe tener el equipo de rediseño de los requerimientos del cliente con respecto al proceso, incluyendo así en la Gestión de Trámites las necesidades y deseos de la ciudadanía, apuntalando que el proceso propuesto genere la satisfacción de los clientes.
 - El proceso de Gestión de Trámites junto con la metodología implementada se han vuelto modelos dentro de la Institución, teniendo de esta manera como objetivo, replicar esta reingeniería en todos los procesos CORE de la organización.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la ejecución mensual de evaluación de indicadores en el Proceso de Gestión de Trámites, con el fin de determinar el impacto de las mejoras y verificar el cumplimiento de la meta que se espera alcanzar establecida en el Plan Cero.
-
- Se recomienda la ejecución de encuestas a los clientes luego de al menos 6 meses de implementado el proceso, con el fin de conocer la satisfacción de la ciudadanía y sus nuevos requerimientos.
-
- Se recomienda la mejora continua del proceso y del sistema de Gestión Documental, con el fin de siempre estar delante de las expectativas del cliente.
-
- Se recomienda la implementación de la metodología REATA en todos los procesos CORE de la institución, generando el rompimiento de paradigmas en toda la SEPS.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. ACHIG, L. *Metodología de la Investigación Científica*. Cuenca: Edibosco.
2. HARRINGTON, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Mc. Graw Hill Interamericana S.A.
3. ESPINOSA, ARMANDO J. (2006). *Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada*. México: Lagares de México.
4. GUAJARDO GARZA (2008). *Administración de la Calidad Total*. México: Editorial Pax México.
5. MEMBRADO MARTÍNEZ, Joaquín (2007). *Metodologías avanzadas para la Planificación y Mejora*. España: Editorial Díaz de Santos.
6. PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio (2009). *Gestión por Procesos*. España: ESIC Editorial.
7. Norma Internacional, Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario, ISO 9000:2005
8. Norma Internacional, Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos, ISO 9001:2008

Internet

9. [http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/La economia popular solidaria en el Ecuador.pdf](http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/La_economia_popular_solidaria_en_el_Ecuador.pdf)
10. www.seps.gob.ec
11. http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=03565c37-565e-4ba6-946c-1fa1709ad570&groupId=10157
12. CAMISÓN, Cesar. 2009. mailxmail.com. [En línea] 16 de 12 de 2009. [Citado el: 20 de 02 de 2011.] <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/metodos-mejora-desarrollo-procesos>
13. <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/gestin-por-procesos-presentation>
14. http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/962/5/Capitulo_2.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Satisfacción del Cliente

El objetivo de la presente encuesta es medir el grado de satisfacción de los usuarios de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con respecto a la resolución de trámites; para tal fin por favor solicitamos responder la siguiente encuesta.

1. Por favor marque con una “X”, el tipo de organización a la que representa.

Cooperativa		Asociación		Otra (Especifique):	
Organización Comunitaria		Persona Natural			

TIPO DE ATENCIÓN / TRATO

2. Marque con una “X” el casillero que considere conveniente, según la calificación que daría a las siguientes preguntas.

Preguntas	Muy Malo	Malo	Bueno	Muy Bueno
	1	2	3	4
El trato recibido cuando ingresó un documento fue:				
La atención que recibió cuando se le entregó el oficio de respuesta a su trámite fue:				
En términos generales, considera que los servicios brindados por la SEPS son:				

3. ¿Si necesitó resolver algún problema, duda o inquietud, el servidor de la SEPS mostró un sincero interés en resolverlo?

Si ☐

No ☐

Si respondió NO favor indicar en qué número de módulo. _____

TIEMPO

4. ¿Cuál fue el tiempo que esperó para ser atendido por un Analista de Atención al Usuario cuando vino a ingresar un trámite?

Menor a 5 min. ☐ Entre 5 a 10 min ☐ Entre 10 a 15 min ☐ Mayor a 15 min ☐

5. Al ingresar un trámite en la SEPS, ¿se le informó el tiempo de demora en la resolución del mismo?

Si ☐

No ☐

6. Aproximadamente, ¿cuánto tiempo demoro desde que ingreso su trámite hasta que obtuvo una respuesta?

_____ días.

_____ meses.

¿Cuál era el asunto de su trámite?

Registro o Salida de socios.	<input type="checkbox"/>	Autorización para creación de una organización.	<input type="checkbox"/>
Registro directivas y representante legal.	<input type="checkbox"/>	Calificación de vocales, auditores, otros.	<input type="checkbox"/>
Consultas.	<input type="checkbox"/>	Certificaciones.	<input type="checkbox"/>
Reclamos.	<input type="checkbox"/>	Otros: _____	

¿Cuál fue el tiempo total que esperó en ventanilla para que le entregaran la respuesta a su trámite?

Menor a 5 min. ☐ Entre 5 a 10 min ☐ Entre 10 a 15 min ☐ Mayor a 15 min ☐

OPERACIÓN

7. ¿Cuán satisfecho se encuentra respecto de la disponibilidad de la información brindada por la SEPS acerca de los requisitos para el ingreso de trámites, plazos, horarios, etc.?

Muy Satisfecho ☐ Satisfecho ☐ Algo Satisfecho ☐ Insatisfecho ☐

8. ¿Cuán satisfecho se encuentra acerca de la respuesta dada por la SEPS a su trámite?

Muy Satisfecho ☐ Satisfecho ☐ Algo Satisfecho ☐ Insatisfecho ☐

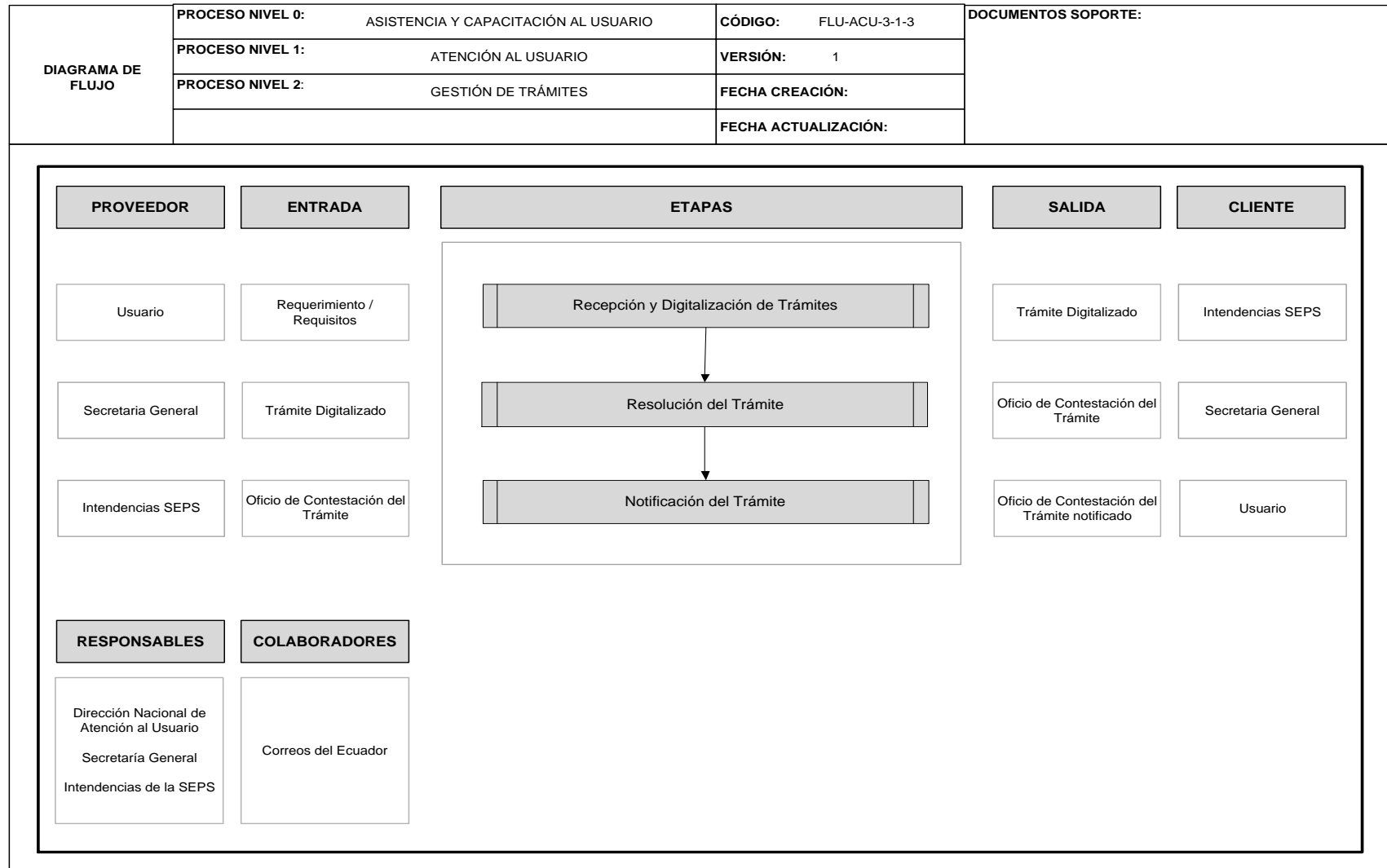
¿Por qué? _____

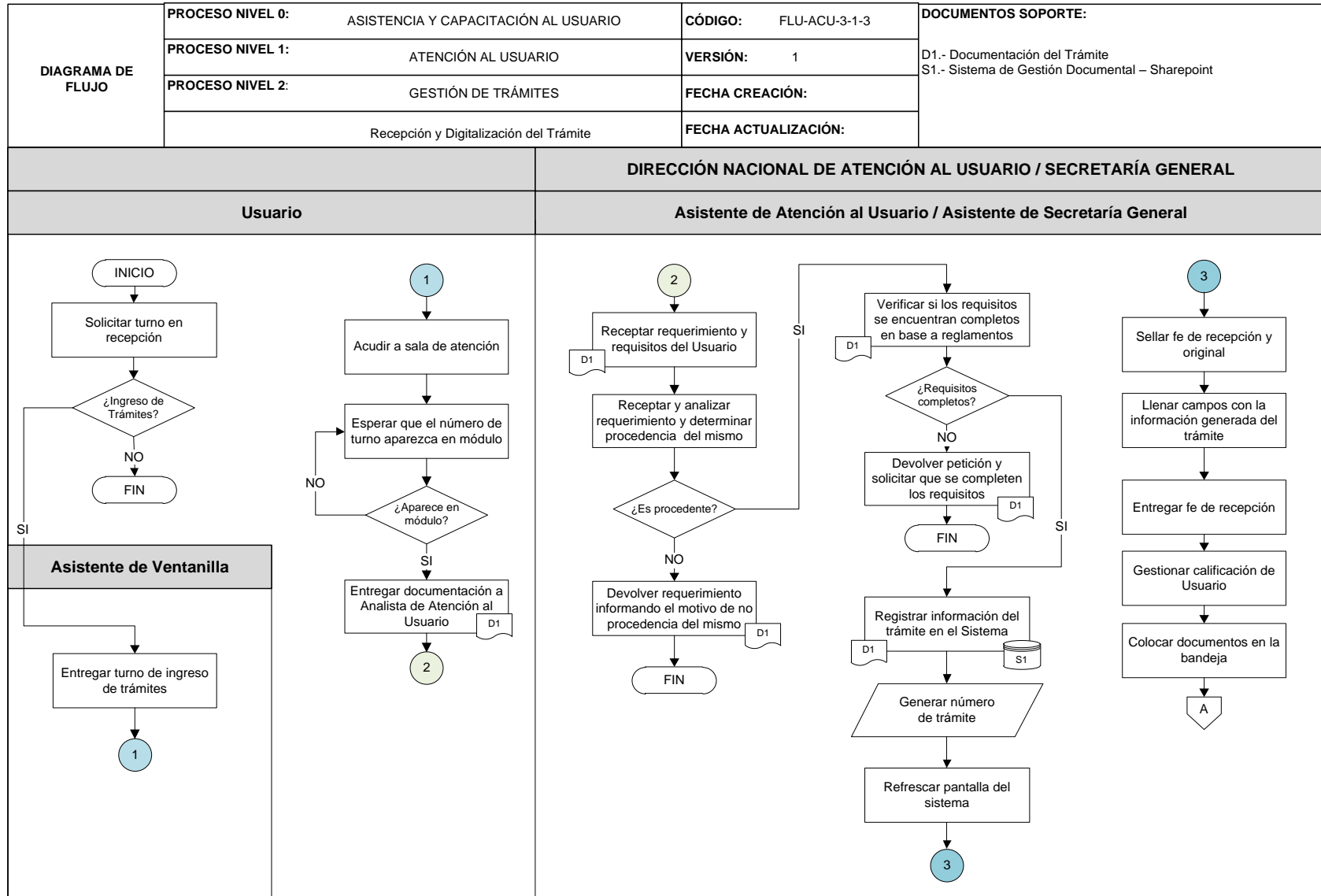
¿SU OPINIÓN NOS INTERESA!

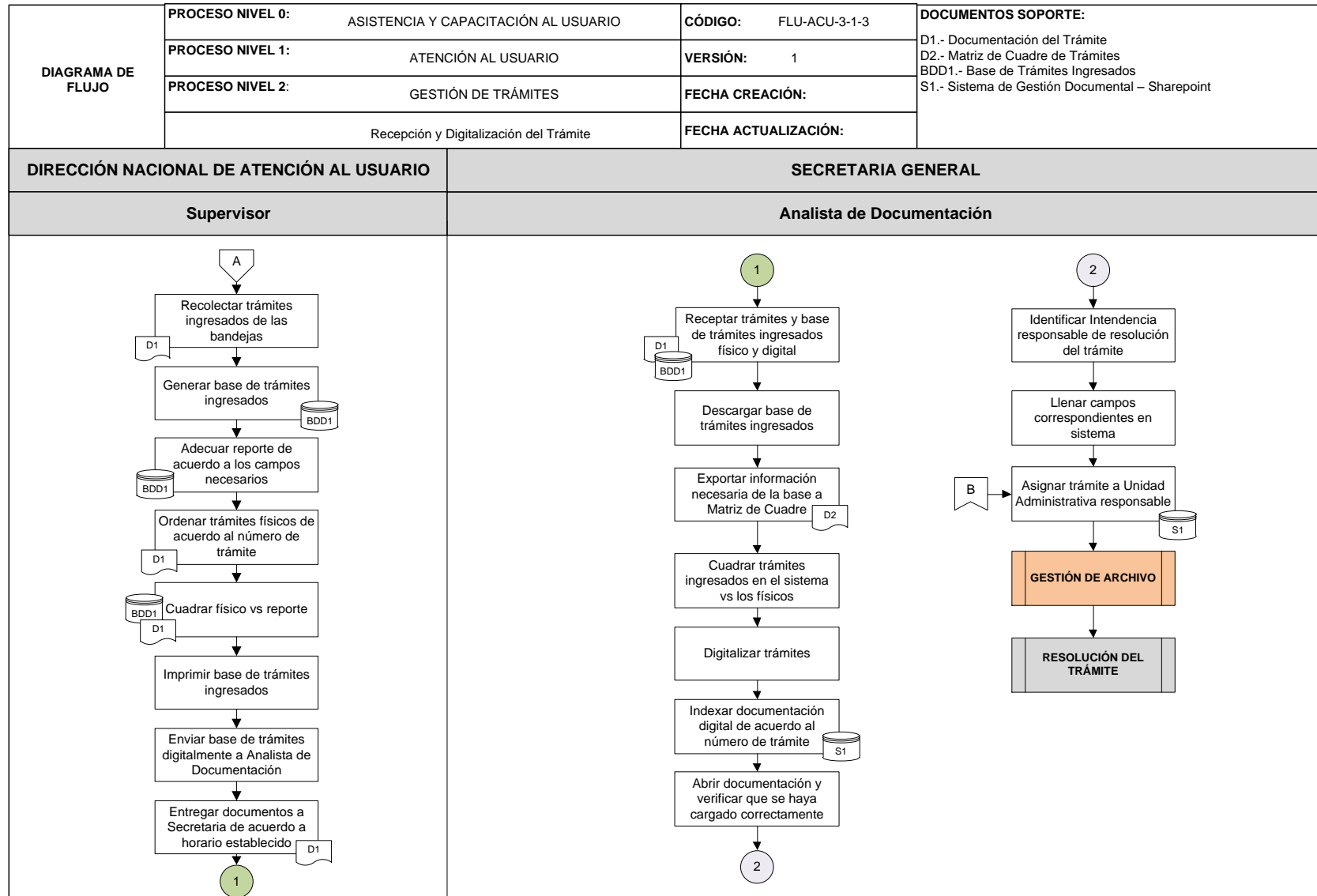
Si desea agregar algún comentario, el siguiente espacio le servirá para tal propósito.

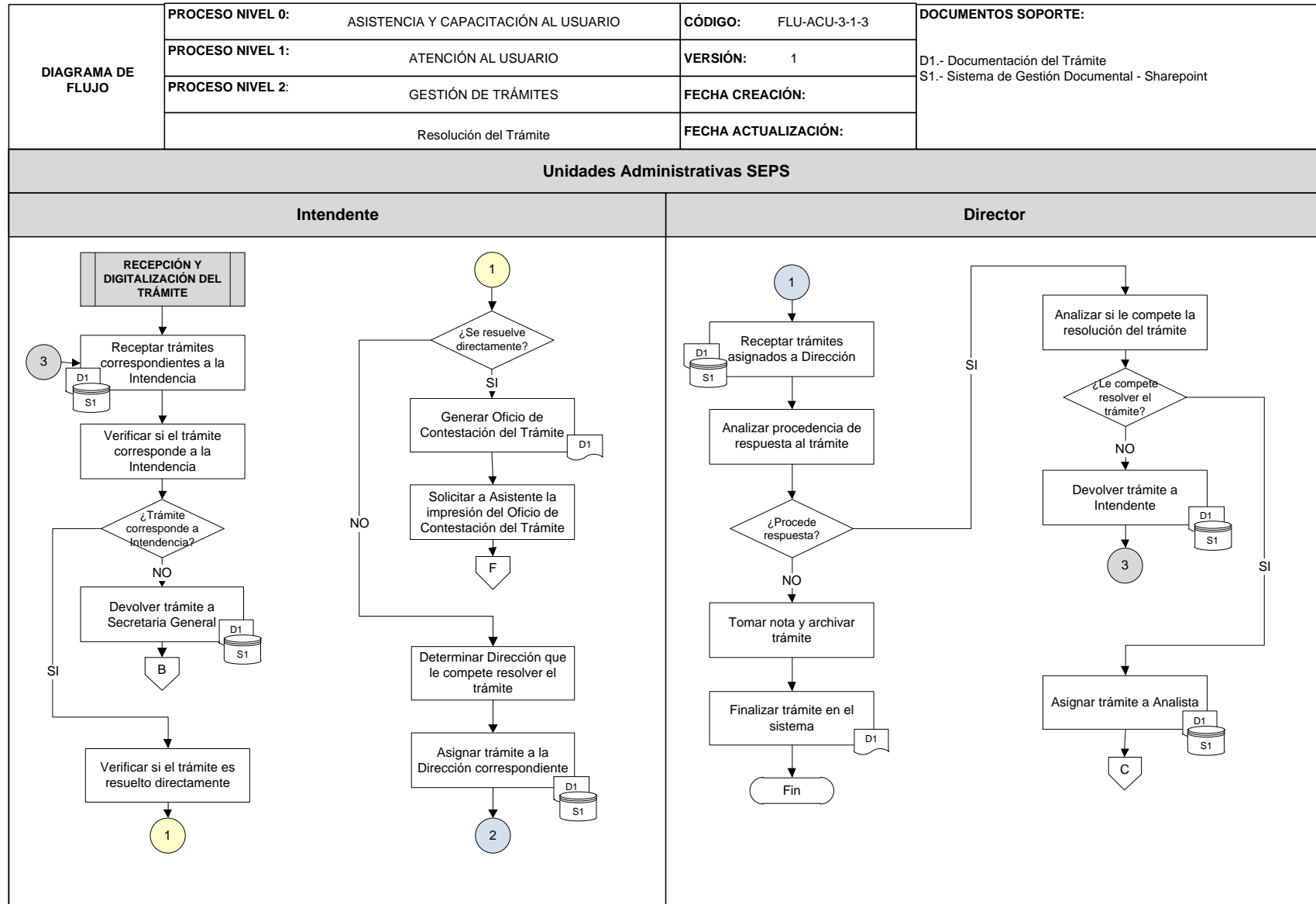
GRACIAS POR SU ATENCIÓN

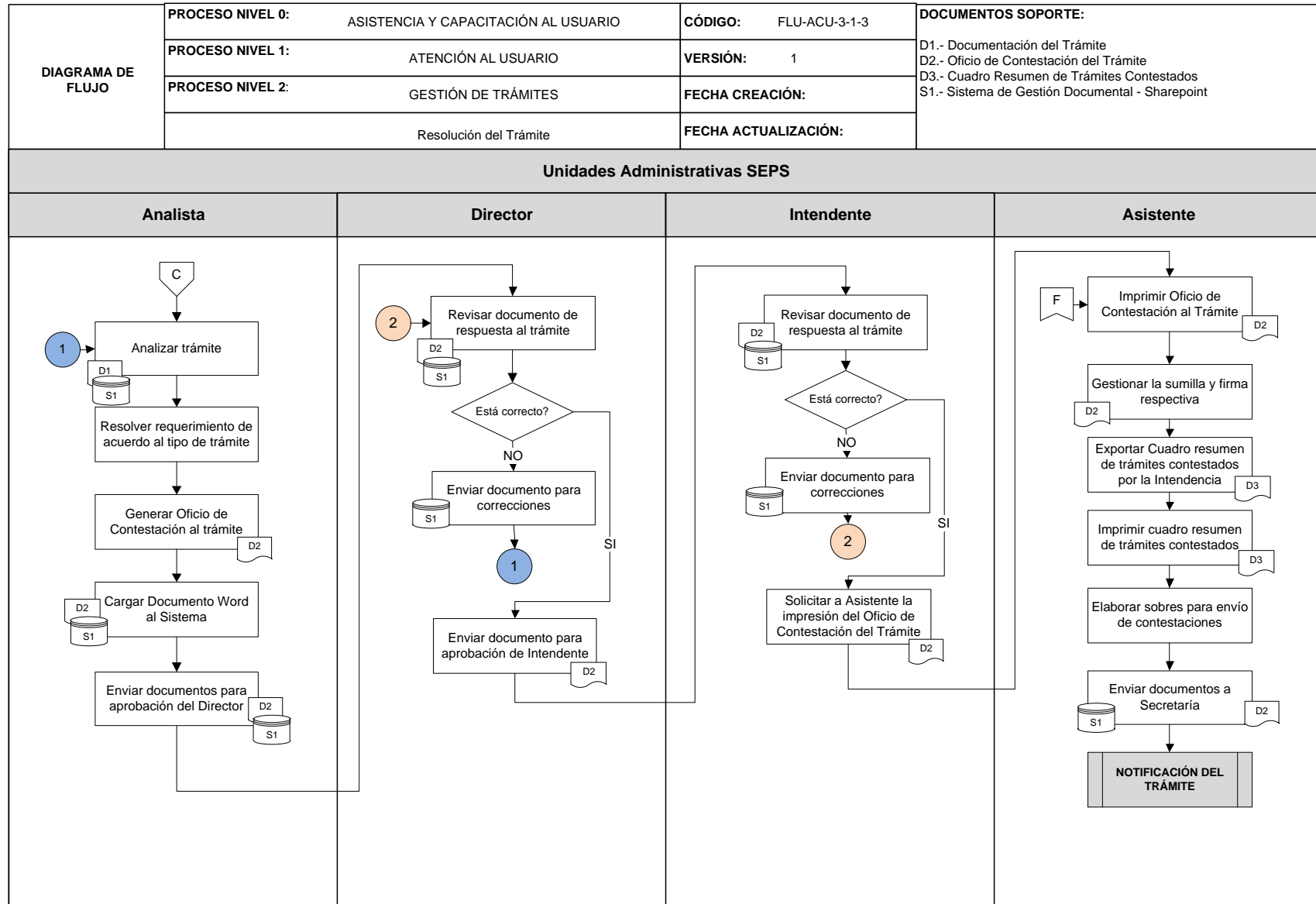
Anexo 2: Flujo de Gestión de Trámites Actual

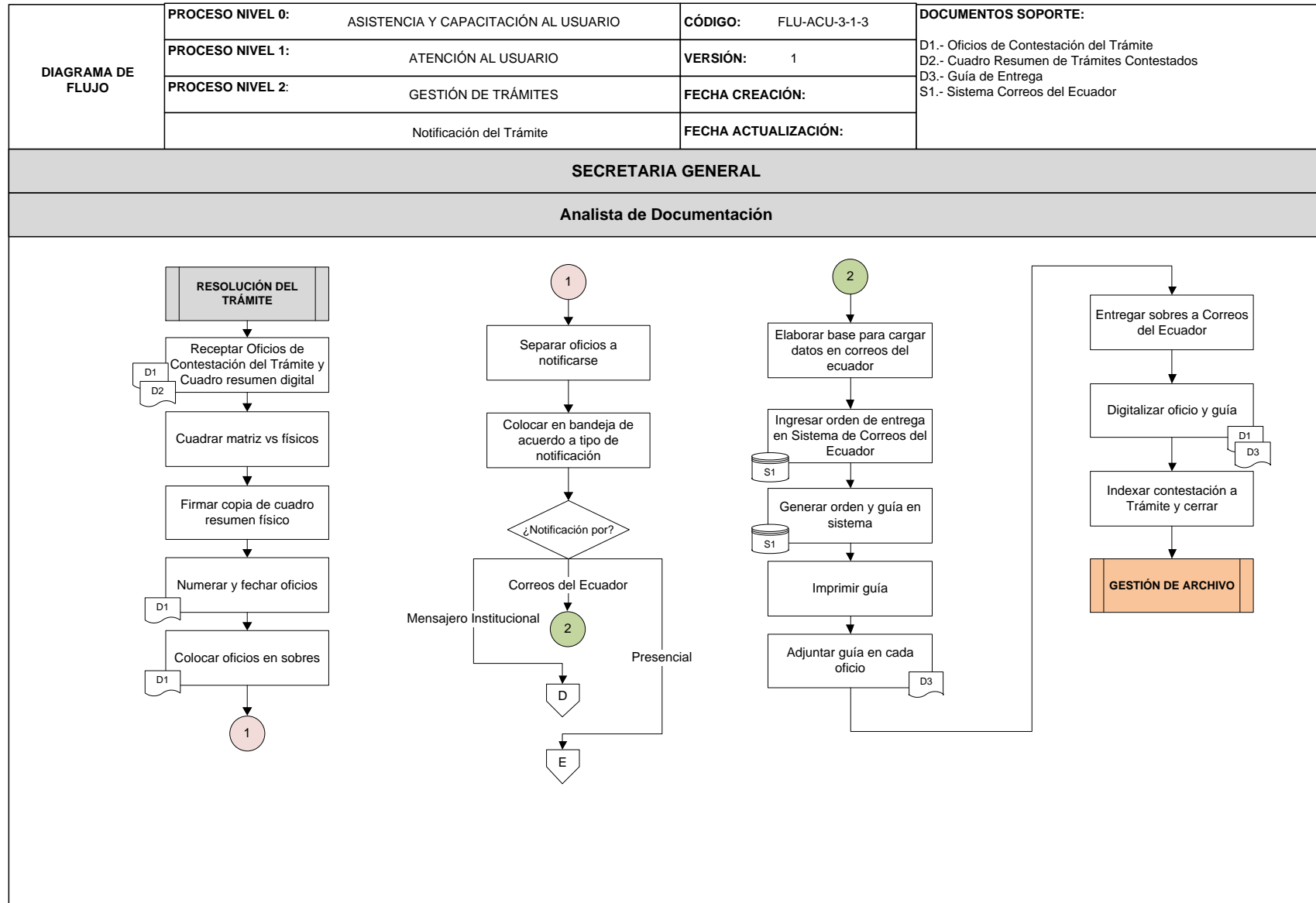


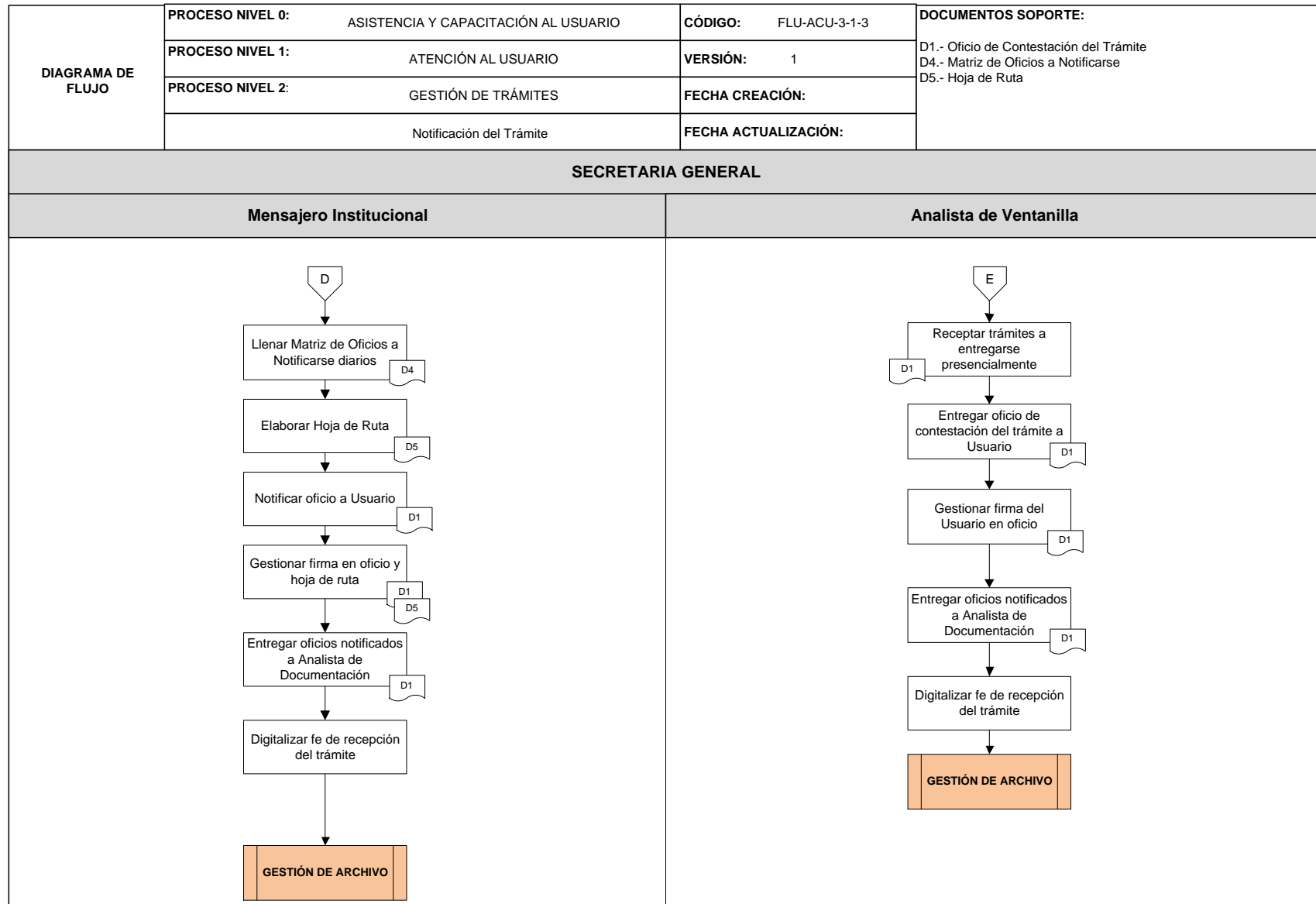












Anexo 3: Matriz de Valor Agregado del Proceso

MATRIZ AVA (VALOR AGREGADO)										
Fecha: 28/07/2013		SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES				ACTUAL				
Elaborado por: Celene Vargas						NO.				
Proceso: Gestión de Trámites		Operación				68				
		Inspección				5				
		Demora				4				
		Almacenamiento				1				
		Operación combinada				1				
		TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS				79				

No.	Rol	Actividad	Frecuencia	Volúmen	Tiempo	VA	SIMBOLO					Observaciones
1	Usuario	Solicitar turno en recepción	Diaria	230	0,3	AV	●	■	◐	▼	◆	
2	Máquina digital	Entregar turno de ingreso de trámites	Diaria	230	0,1	AV	x					
3	Usuario	Acudir a sala de atención	Diaria	230	0,1	AV	x					
4	Usuario	Esperar que el número de turno aparezca en módulo	Diaria	230	8	M1				x		
5	Usuario	Entregar documentación a Analista de Atención al Usuario	Diaria	230	0,1	AV	x					
6	Analista de Ventanilla	Receptar y analizar requerimiento y determinar procedencia del mismo	Diaria	230	2	AV					x	
		¿Es procedente?										
7		No: Devolver requerimiento y solicitar que se completen los requisitos	Diaria	230	0,7	M2	x					
		Fin										
8	Analista de Ventanilla	Si: Verificar si los requisitos se encuentran completos	Diaria	230	1	AV			x			
		¿Requisitos completos?										
9	Analista de Ventanilla	No: Solicitar a usuario se completen los requisitos	Diaria	230	1	M2	x					
		Fin										
10	Analista de Ventanilla	Registrar información del trámite en el sistema	Diaria	230	6	AV	x					
11	Sistema	Generar número del trámite	Diaria	230	0,08	AV	x					
12	Analista de Ventanilla	Refrescar pantalla del sistema	Diaria	230	0,1	M1	x					
13	Analista de Ventanilla	Sellar fe de recepción y original	Diaria	230	2	M1	x					
14	Analista de Ventanilla	Entregar fe de recepción y gestionar la calificación de la atención	Diaria	230	1	AV	x					
15	Analista de Ventanilla	Colocar documentos en bandeja de trámites	Diaria	230	0,1	AV				x		
16	Coordinador AU	Recolectar trámites ingresados en las bandejas	Diaria	2	1	AV	x					
17	Coordinador AU	Generar base de trámites ingresados	Diaria	2	0.5	AV	x					
18	Coordinador AU	Adecuar reporte de acuerdo a los campos necesarios	Diaria	2	30	M2	x					
19	Coordinador AU	Ordenar trámites físicos de acuerdo al número de trámite	Diaria	2	10	M1	x					
20	Coordinador AU	Cuadrar físico vs reporte	Diaria	2	2	AV			x			
21	Coordinador AU	Imprimir base de trámites ingresados	Diaria	2	1	AV	x					

22	Coordinador AU	Enviar base de trámites digitalmente a Analista de Documentación	Diaria	2	0,3	AV	x						
23	Coordinador AU	Entregar documentación a Secretaría de acuerdo a horario establecido	Diaria	2	1	M2	x						
24	Analista de Documentación	Receptar trámites y base de trámites ingresado físico y digital	Diaria	2	0,3	M2	x						
25	Analista de Documentación	Descargar base de trámites ingresados	Diaria	2	1	M2	x						
26	Analista de Documentación	Exportar información necesaria de la base a la Matriz de Cuadre	Diaria	2	2	M2	x						
27	Analista de Documentación	Cuadrar trámites ingresados en el sistema vs los físicos	Diaria	2	10	M2	x						
28	Analista de Documentación	Digitalizar trámites	Diaria	230	6	AV	x						
29	Analista de Documentación	Indexar documentación digital de acuerdo al número de trámite	Diaria	230	1	AV							
30	Analista de Documentación	Abrir documentación y verificar que se haya cargado correctamente	Diaria	230	0,3	AV				x			
31	Analista de Documentación	Identificar Intendencia responsable de resolución del trámite	Diaria	230	1	AV				x			
32	Analista de Documentación	Llenar campos correspondientes en sistema	Diaria	230	0,1	AV	x						
33	Analista de Documentación	Asignar trámite a Unidad Administrativa responsable	Diaria	230	0,08	AV	x						
34	Intendente	Receptar trámites correspondientes a la Intendencia	Diaria	230	25	AV	x						
35	Intendente	Generar oficio de contestación del trámite si se resuelve directamente	Diaria	173	1440	AV	x						
		Ir a actividad 49											
36	Intendente	Determinar Dirección que le compete revisar el trámite si es que se va reasignar	Diaria	230	1	AV	x						
37	Intendente	Asignar trámite a Dirección correspondiente	Diaria	230	0,3	M1	x						
38	Director	Tomar nota y archivar trámite en caso de que no requerir respuesta	Diaria	58	30	AV	x						
39	Director	Finalizar trámite en el sistema	Diaria	58	1	AV	x						
		Fin											
40	Director	Generar oficio de contestación del trámite si se resuelve directamente	Diaria	173	2880	AV	x						
		Ir a actividad 49											
41	Director	Asignar trámite a Analista	Diaria	173	1,3	M1	x						
42	Analista	Analizar trámite	Diaria	173	360	AV	x						
43	Analista	Generar oficio de contestación del trámite	Diaria	173	4320	AV	x						
44	Analista	Cargar documento word en el sistema	Diaria	173	10	AV	x						
45	Analista	Enviar documento para aprobaciones respectivas	Diaria	173	1	AV	x						
46	Intendente/Director	Revisar trámite	Diaria	173	120	AV				x			
47	Intendente/Director	Realizar observaciones de ser el caso	Diaria	173	60	M1					x		
48	Analista	Realizar correcciones de ser el caso	Diaria	173	120	M1					x		
49	Asistente	Imprimir oficio de contestación del trámite	Diaria	173	10	AV	x						
50	Asistente	Gestionar la sumilla y firma respectiva	Diaria	173	10	AV	x						
51	Asistente	Exportar cuadro resumen de trámites contestados por la Intendencia	Diaria	3	25	M1	x						
52	Asistente	Imprimir cuadro resumen de trámites contestados	Diaria	3	0,5	M1	x						
53	Asistente	Elaborar sobres para envío de contestaciones	Diaria	173	60	M1	x						
54	Asistente	Enviar documentos a Secretaría	Diaria	3	1	AV					x		
55	Analista de Documentación	Receptar oficios de contestación del trámite y cuadro resumen digital	Diaria	3	1	AV	x						
56	Analista de Documentación	Cuadrar matriz vs físicos	Diaria	3	2	AV	x						
57	Analista de Documentación	Firmar copia de cuadro resumen físico	Diaria	3	0,1	AV	x						
58	Analista de Documentación	Numerar y fechar oficios	Diaria	3	120	M1	x						
59	Analista de Documentación	Colocar oficios en sobres	Diaria	130	45	M1	x						
60	Analista de Documentación	Separar oficios a notificarse	Diaria	130	20	AV	x						
61	Analista de Documentación	Colocar en bandeja de notificaciones de acuerdo a tipo de notificación	Diaria	130	1	AV	x						

		Correos del Ecuador												
62	Analista de Documentación	Elaborar base para cargar datos en correos del Ecuador	Diaria	1	30	AV	x							
63	Analista de Documentación	Ingresar orden de entrega en Sistema de Correos del Ecuador	Diaria	26	90	AV	x							
64	Analista de Documentación	Generar guía en el sistema	Diaria	26	90	AV	x							
65	Analista de Documentación	Imprimir guía	Diaria	26	20	AV	x							
66	Analista de Documentación	Adjuntar guía en cada oficio	Diaria	26	10	AV	x							
67	Analista de Documentación	Entregar sobres a Correos del Ecuador	Diaria	1	10	AV	x							
68	Analista de Documentación	Digitalizar oficio y guía	Diaria	26	7	AV	x							
69	Analista de Documentación	Indexar contestación a trámite y cerrar	Diaria	26	2	AV	x							
		Fin												
		Mensajero Institucional												
70	Analista de Documentación	Llenar matriz de oficios a notificarse diarios	Diaria	1	30	AV	x							
71	Analista de Documentación	Elaborar hoja de ruta	Diaria	1	30	M1	x							
72	Analista de Documentación	Notificar oficio a usuario	Diaria	1	5	AV	x							
73	Analista de Documentación	Gestionar firma en oficio y hoja de ruta	Diaria	1	1	AV	x							
74	Analista de Documentación	Entregar oficios notificados a Analista de Documentación	Diaria	1	20	AV	x							
75	Analista de Documentación	Digitalizar fe de recepción del trámite	Diaria	1	50	AV	x							
		Fin												
		Presencial												
76	Analista de Documentación	Receptar trámites a notificarse presencialmente	Diaria	1	15	AV	x							
77	Analista de Documentación	Entregar oficio de contestación del trámite a usuario	Diaria	1	15	AV	x							
78	Analista de Documentación	Gestionar firma del usuario en oficio	Diaria	1	2	AV	x							
79	Analista de Documentación	Entregar oficios notificados a Analista de Documentación	Diaria	1	20	AV	x							
80	Analista de Documentación	Digitalizar fe de recepción del trámite	Diaria	1	50	AV	x							
		Fin												






Tiempo Efectivo






Escenario del Proceso	Minutos	Horas	Días
Escenario Resolución Intendente	2107	35	4
Escenario Resolución Director	3548	59	7
Escenario Resolución Analista - Correos	5659	94	12
Escenario Resolución Analista - MI	5536	92	12
Escenario Resolución Analista - Presen.	5502	92	11

Resumen

AV	58	73%
M1	14	18%
M2	8	10%
Total	80	100%

ANÁLISIS MATRIZ AVA (VALOR AGREGADO)

Fecha: 28/07/2013	SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES		ACTUAL NO.
Elaborado por: Celene Vargas	Operación		68
Proceso: Gestión de Trámites	Inspección		5
	Demora		4
	Almacenamiento		1
	Operación combinada		1
	TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS		79

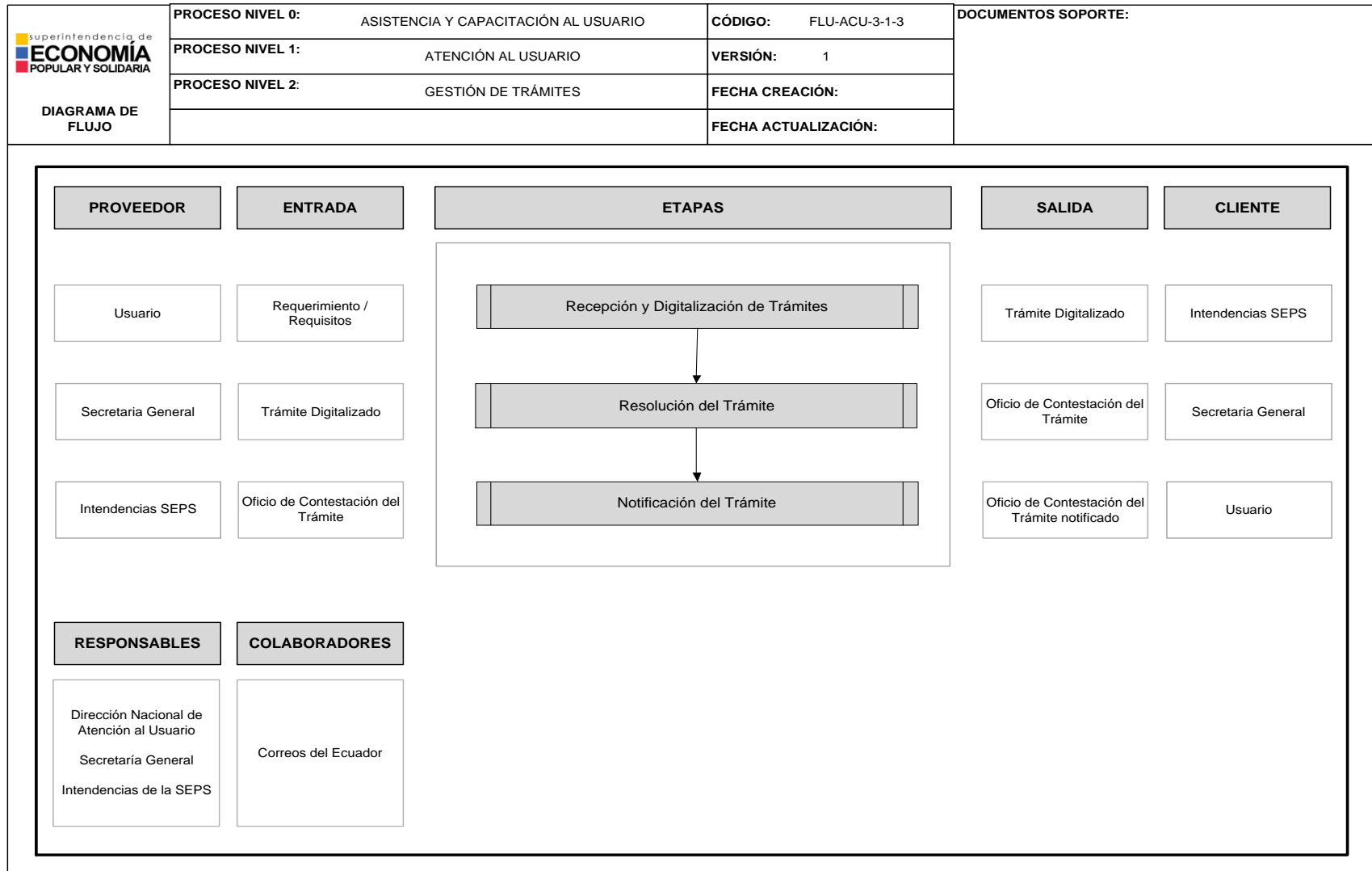
No.	Rol	Actividad	Frecuencia	Volumen	Tiempo	VA	SIMBOLO					¿Qué?	¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Quién?	Acción
																
1	Usuario	Solicitar turno en recepción	Diaria	230	0,3	AV	x									
2	Máquina digital	Entregar turno de ingreso de trámites	Diaria	230	0,1	AV	x									
3	Usuario	Acudir a sala de atención	Diaria	230	0,1	AV	x									
4	Usuario	Esperar que el número de turno aparezca en módulo	Diaria	230	8	M1									x	El tiempo promedio de espera para la recepción de trámite es alta, por lo que propone tener ventanillas específicas de ingreso de trámites.
5	Usuario	Entregar documentación a Analista de Atención al Usuario	Diaria	230	0,1	AV	x									
6	Analista de Ventanilla	Receptar y analizar requerimiento y determinar procedencia del mismo	Diaria	230	2	AV						x				
		¿Es procedente?														
7		No: Devolver requerimiento y solicitar que se completen los requisitos	Diaria	230	0,7	M2	x					x				Se debe verificar la procedencia del ingreso del trámite, pero a través de un portafolio de servicios de la SEPS se debe dar a conocer a la ciudadanía los trámites que atiende la Institución con el fin de que se elimine esta actividad.
		Fin														
8	Analista de Ventanilla	Si: Verificar si los requisitos se encuentran completos	Diaria	230	1	AV		x								
		¿Requisitos completos?														
9	Analista de Ventanilla	No: Solicitar a usuario se completen los requisitos	Diaria	230	1	M2	x					x				Se debe verificar que los requisitos para ingreso del trámite se encuentren completos, sin embargo se debe publicar en la página web el portafolio de servicios que contienen los requisitos, con el fin de que esta actividad se elimine.
		Fin														
10	Analista de Ventanilla	Registrar información del trámite en el sistema	Diaria	230	6	AV	x									
11	Sistema	Generar número del trámite	Diaria	230	0,08	AV	x									
12	Analista de Ventanilla	Refrescar pantalla del sistema	Diaria	230	0,1	M1	x					x				El sistema debe actualizarse automáticamente luego de generarse el número del trámite.
13	Analista de Ventanilla	Sellar fe de recepción y original	Diaria	230	2	M1	x							x		Generación de una fe de recepción automática con código de barras, el mismo se pegará en la solicitud del usuario y en su copia.
14	Analista de Ventanilla	Entregar fe de recepción y gestionar la calificación de la atención	Diaria	230	1	AV	x									
15	Analista de Ventanilla	Colocar documentos en bandeja de trámites	Diaria	230	0,1	AV						x				

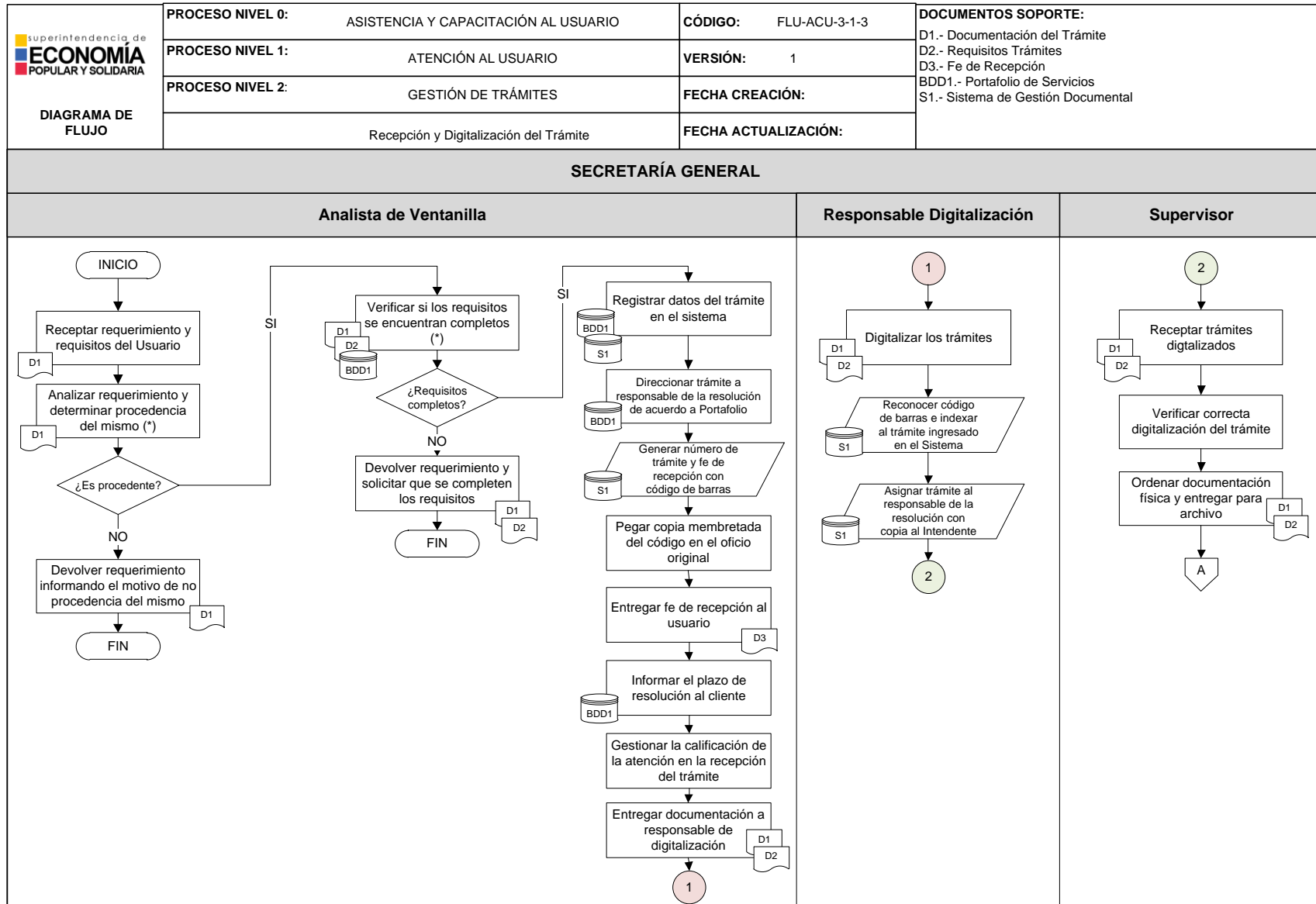
[illegible]

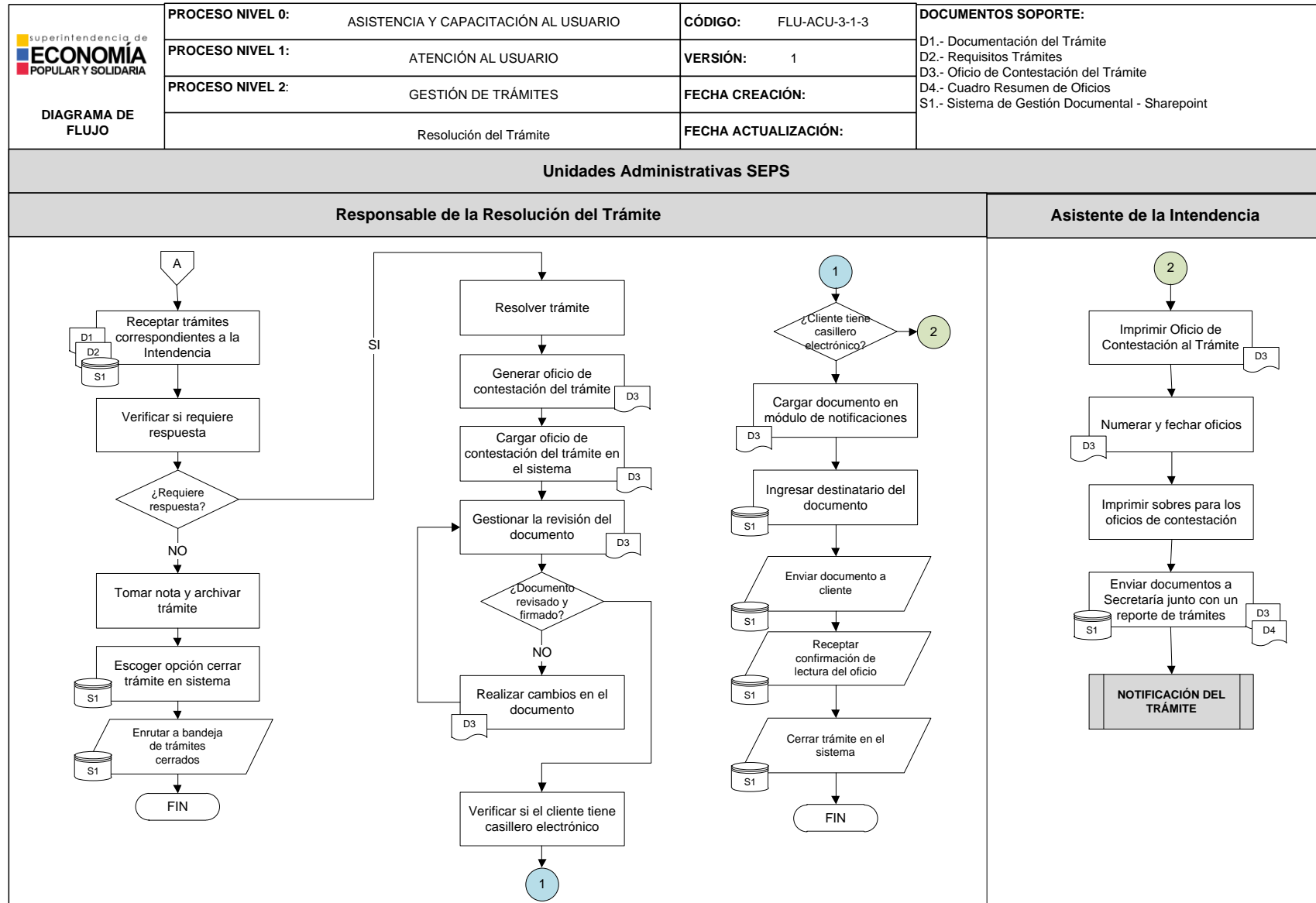
[illegible]

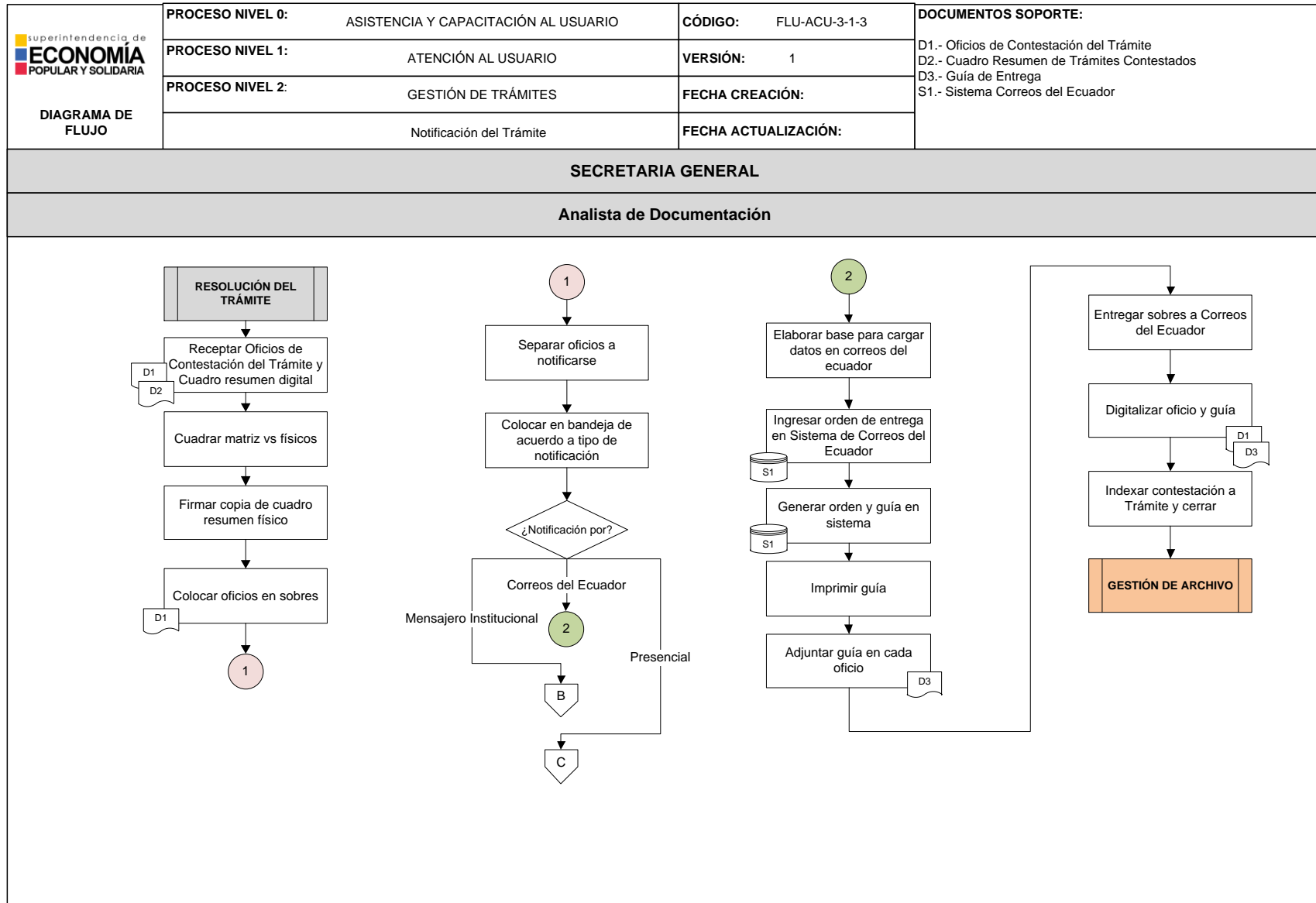
[illegible]

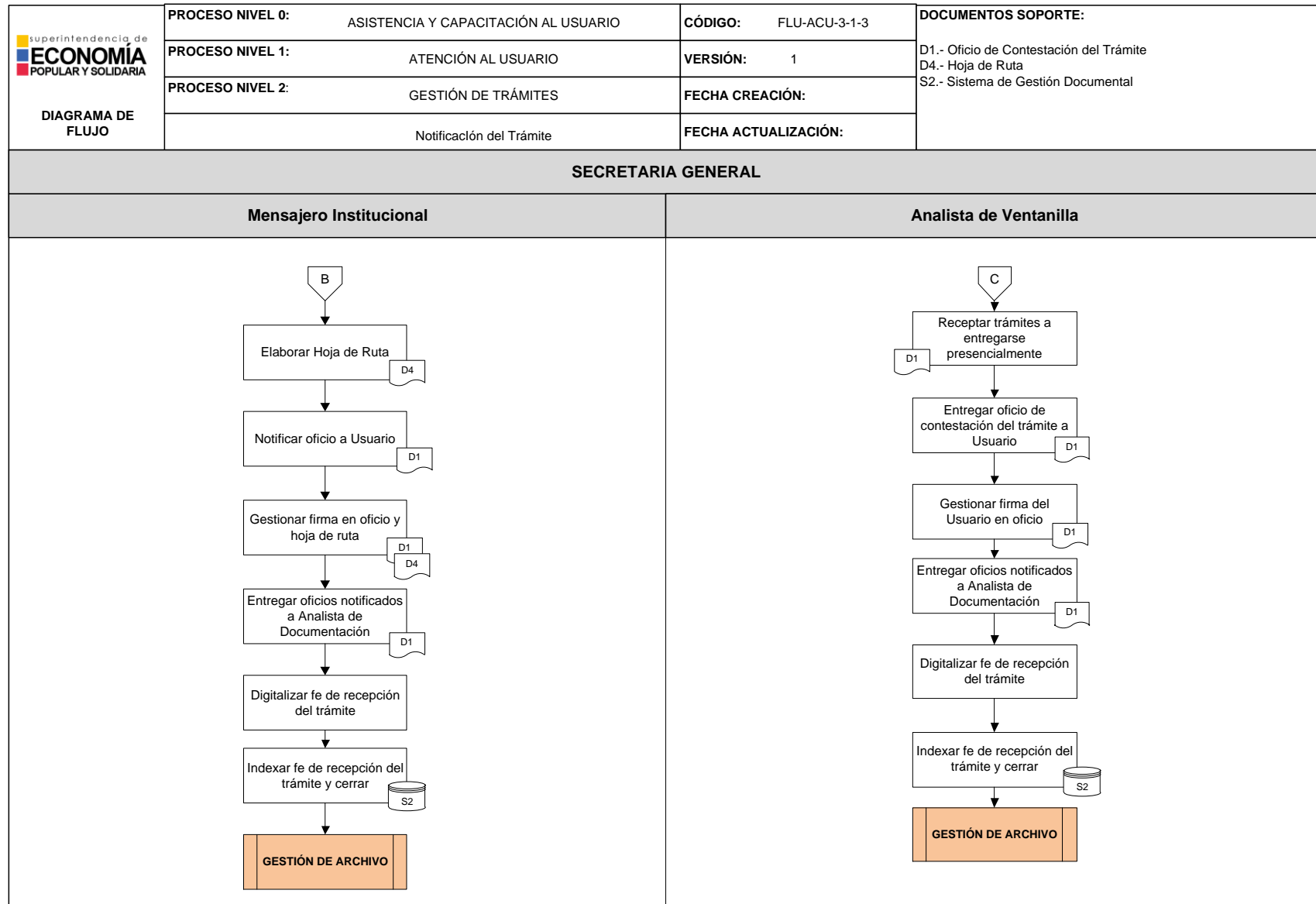
Anexo 4: Flujo Propuesto











Anexo 5: Portafolio de Servicios

El portafolio de servicios es una herramienta para la documentación y administración de todos los servicios que presta una institución.

Permite al responsable del servicio y otros interesados al interior de la institución, gestionar los servicios a lo largo de todo el ciclo de vida.

NÚMERO DE FICHA	NOMBRE DEL SERVICIO	CODIGO DEL SERVICIO	INTENDENCIA	DIRECCIÓN	Descripción del Servicio	Entradas	Requisitos	Salidas	Plazo estimado de resolución	Usuario del Servicio
Número con el que se identificara la ficha perteneciente a este servicio.		Código identificativo del servicio el mismo que llevará la siguiente estructura: SEPS-UA-01	Intendencia responsable del servicio.	Dirección responsable del servicio.	Descripción general del servicio que se presta.	Disparador para que se inicie el servicio.	Documentos obligatorios que se deben adjuntar al disparador del servicio.	Documento que se entrega al ciudadano.	Plazo de resolución del servicio.	Persona beneficiará del servicio.

Tipo de Servicio	Fecha de Entrada en Vigor	Estado del Servicio	Marco Legal	Observaciones
<p>Existen dos tipos de servicios:</p> <p>Servicio Público: Bienes tangibles o intangibles definidos y prestados por el Estado a la ciudadanía, con el fin de garantizar derechos constitucionales y apuntando a la construcción del régimen del Buen Vivir.</p> <p>Servicio Institucional: Son una serie de actividades que realiza una institución en cumplimiento a sus competencias para satisfacer las necesidades y expectativas de la y/o usuarios externos.</p> <p>El término usuario debe interpretarse en un sentido amplio para abarcar a los receptores de un servicio que pueden ser: ciudadanos, familias, entidades del Estado, entidades públicas, empresas privadas, organizaciones, etc.</p>	<p>Fecha de implementación del Servicio en la SEPS</p>	<p>Los servicios pueden encontrarse en cuatro estados:</p> <p>Incubación.-En este estado es donde se realiza el diseño e implementación del servicio. (Este servicio no se encuentra aún en operación)</p> <p>Operación.- En este estado se encuentran los servicios que ese momento se están brindando a la institución, se trata de servicios vigentes.</p> <p>En Revisión.- En este estado se encuentran aquellos servicios que se decidió dejar de brindar, pero que se encuentran en un estado de transición. Involucra la redefinición y reasignación de los recursos así como el retiro de la prestación. En este estado se encuentran también aquellos servicios que están en producción en una institución pero deben ser transferidos a otra para seguir con la prestación, lo cual involucra el traspaso del conocimiento tanto en el manejo de los recursos como en las capacidades para que la institución a la que se transfiere el servicio asuma la nueva responsabilidad. La institución quien va asumir el traspaso deberá tener contemplado este servicio en el portafolio en el estado de incubación.</p> <p>Cerrado.- En este estado se encuentran los servicios caducados, que la Institución dejó de prestar.</p>	<p>Marco legal que rige el servicio.</p>	

Portafolio de Servicios Intendencia de la Economía Popular y Solidaria

NÚMERO DE FICHA	NOMBRE DEL SERVICIO	CODIGO DEL SERVICIO	INTENDENCIA	DIRECCIÓN	Descripción del Servicio	Entradas	Requisitos	Salidas	Plazo estimado de resolución	Usuario del Servicio	Tipo de Servicio	Fecha de Entrada en	Estado del Servicio	Marco Legal
1	Registro de Directivas	SEPS-EPS-01	Intendencia de la Economía Popular y Solidaria	Dirección Nacional de Revisión y Registro de la EPS	Se reciben registros de: gerentes, vocales directiva, presidentes, secretarios.	Solicitud de Registro de Directiva de acuerdo al formato cargado en la página web de la SEPS.	*Solicitud de registro debidamente llena y firmada por el Gerente o Presidente de la organización. *Certificado emitido por el Secretario General de la organización, en el cual ratifique las decisiones del órgano administrativo competente. *Copias legibles de cédulas de identidad de los directivos nombrados.	Oficio de Contestación del Registro	5 días hábiles	Organizaciones de la EPS	Público	Enero	Operación	LOEPS, Art. 16, 19. RLOEPS, Art. 22.
2	Quejas en general	SEPS-EPS-02	Intendencia de la Economía Popular y Solidaria	Dirección Nacional de Revisión y Registro de la EPS	El usuario externo presenta quejas en general.	Queja	*Datos de la persona que ingresa la queja: nombre, domicilio, teléfono.	Oficio de Contestación de la Queja	5 días hábiles	Ciudadanía	Institucional	Enero	Operación	N/A
3	Actualización de Datos	SEPS-EPS-03	Intendencia de la Economía Popular y Solidaria	Dirección Nacional de Revisión y Registro de la EPS	El usuario ingresa información que actualiza con el fin de mantener actualizada la Base de la SEPS.	Solicitud de Actualización de Datos	*Información a actualizar.	N/A	5 días hábiles	Organizaciones de la EPS	Público	Enero	Operación	N/A
4	Adecuación de Estatutos	SEPS-EPS-05	Intendencia de la Economía Popular y Solidaria	Dirección Nacional de Revisión y Registro de la EPS	En la página web de la SEPS se dispone de un sistema para que las organizaciones puedan adecuar sus estatutos	Estatuto Adecuado	Estatuto y certificación del secretario de la organización	Resolución de Aprobación de la Adecuación	10 días hábiles	Organizaciones de la EPS	Público	Enero	Operación	LOEPS Primera Disposición Transitoria.
5	Consultas Generales	SEPS-EPS-06	Intendencia de la Economía Popular y Solidaria	Dirección Nacional de Revisión y Registro de la EPS	Consultas en general realizadas por la ciudadanía en relación a las Organizaciones de la EPS.	Consulta escrita.	Los que se considere una vez analizada la consulta.	Oficio de contestación de la consulta.	5 días hábiles	Usuarios externos y organizaciones de la EPS	Institucional	Enero	Operación	N/A
6	Exclusión de Socios	SEPS-EPS-07	Intendencia de la Economía Popular y Solidaria	Dirección Nacional de Revisión y Registro de la EPS	La exclusión se realiza cuando existen causas que la organización considera que hayan incumplido dentro de su estatuto y reglamento interno.	Solicitud de exclusión de socios formato pag web SEPS	Solicitud certificada por el secretario de la organización, Acta de Asamblea donde son excluidos los socios, Copia de cédula del socio excluido.	Oficio notificando la aprobación o negación solicitando sustentos que ameriten la exclusión.	5 días hábiles	Organizaciones de la EPS	Público	Enero	Operación	LOEPS Y REGLAMENTO (Art. 25)
7	Constituciones nuevas organizaciones	SEPS-EPS-08	Intendencia de la Economía Popular y Solidaria	Dirección Nacional de Revisión y Registro de la EPS	Resolución de constitución de nuevas organizaciones que se encuentra subida a la página WEB de la SEPS.	Solicitud de constitución	*Solicitud de Constitución. *Reserva de denominación. *Acta Constitutiva. *Lista de fundadores, incluyendo, nombres, apellidos, ocupación, número de cédula, aporte inicial y firma. *Estatuto social, en dos ejemplares. *Certificado de depósito del aporte del capital social inicial, por el monto fijado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social.	*Oficio solicitando se completen los requisitos (30 días plazo para que la Organización presente documentos faltantes). En el caso de que aplique. *Resolución negando o concediendo la personalidad jurídica a la Organización.	30 días	Organizaciones de la EPS	Público	Enero	Operación	RLOEPS, Art. 6.
8	Denuncias	SEPS-EPS-09	Intendencia de la Economía Popular y Solidaria	Dirección Nacional de Revisión y Registro de la EPS	Los socios o terceros perjudicados, realizan denuncias en contra de directivos o administradores de las organizaciones.	Denuncia	*Autoridad a quien se dirige. *Nombres y Apellidos del denunciante, edad, nacionalidad, estado civil, número de cédula de ciudadanía o del Registro único de contribuyentes, según el caso, correo electrónico y la calidad en la que comparece. *Nombre de la persona natural y jurídica contra quien se dirige la denuncia. *Fundamentos de hecho y de derecho en los que se basa la denuncia, expuestos en forma clara y precisa, así como la determinación de los derechos afectados. *Declaración en la cual se indique que el denunciante no ha presentado otra denuncia por los mismos hechos y contra las mismas personas en la Superintendencia, y que tales hechos no se hallan para conocimiento y decisión de autoridades jurisdiccionales, arbitrales o de cualquier otra naturaleza. *Señalamiento del lugar donde se deberá citar al denunciado. *Señalamiento del domicilio donde se deberá notificar al denunciante. *Firma del denunciante.	Oficio de respuesta al socio, gerente de la organización, institución pública S/A indicándole que se procederá a notificar a la organización. Correr traslado).	30 días	Organizaciones de la EPS y terceros perjudicados	Público	Enero	Operación	Art. 3 de la Resolución NO SEPS-IGP-2013-009, de 15-02-2013
9	Quejas sobre el desempeño de liquidadores e interventores	SEPS-EPS-10	Intendencia de la Economía Popular y Solidaria	Dirección Nacional de Intervención y Liquidación	Se atienden quejas sobre irregularidades sobre la aplicación de la normativa del proceso de liquidación e intervención	Quejas	Las quejas deben ser formuladas por Socios de las organizaciones, debe constar los datos de la persona que ingresa la queja: nombre, domicilio, teléfono.	Oficio de Contestación de la Queja	3 días hábiles	Organizaciones de la EPS	Público	Enero	Operación	N/A
10	Consultas de intervención y liquidación	SEPS-EPS-11	Intendencia de la Economía Popular y Solidaria	Dirección Nacional de Intervención y Liquidación	Se atienden consultas del usuario relacionados con temas de liquidación, regularización, intervención o liquidación.	Consulta escrita	Los que se considere una vez analizada la consulta.	Oficio de contestación de la consulta.	5 días hábiles	Ciudadanía	Institucional	Enero	Operación	N/A
11	Informes de regularización	SEPS-EPS-12	Intendencia de la Economía Popular y Solidaria	Dirección Nacional de Intervención y Liquidación	La SEPS en base de informe de inspección, y en caso de incumplimiento o no justificación de las observaciones, podrá disponer el cumplimiento de un plan de regularización por un plazo adicional no mayor a ciento ochenta días.	Plan de Regularización	El plan de regularización detallará las acciones a ejecutarse para solucionar o superar los asuntos que hayan sido observados, las obligaciones asumidas por los directivos y socios, un cronograma de su ejecución y los resultados esperados en cada una de sus fases o etapas de cumplimiento.	Plan de Regularización aprobado	5 días hábiles	Organizaciones de la EPS	Público	Enero	Operación	LOEPS, Art. 66
12	Informes de gestión de interventores y liquidadores	SEPS-EPS-13	Intendencia de la Economía Popular y Solidaria	Dirección Nacional de Intervención y Liquidación	Información que ingresa la organización con el fin de poner en conocimiento al ente regulador la gestión de la misma.	Informes de gestión de interventores y liquidadores	Informe de gestión, acta de asamblea general de socios	Oficios de acuso recibo y de ser el caso se observa las acciones desempeñadas por liquidadores e interventores.	4 días para analizar dichos informes	Organizaciones de la EPS	Público	Enero	Operación	LOEPS, Art. 12
13	Información referente a liquidación e intervención	SEPS-EPS-14	Intendencia de la Economía Popular y Solidaria	Dirección Nacional de Intervención y Liquidación	Organizaciones presentan información referente a liquidación e intervención solicitada por la SEPS.	Información referente a liquidación e intervención	N/A	N/A	N/A	Organizaciones de la EPS	Público	Enero	Operación	LOEPS, Art. 12
14	Apelaciones (Recursos Administrativos)	SEPS-EPS-15	Intendencia de la Economía Popular y Solidaria	Se envía a la Dirección respectiva dependiendo del tipo de apelación.	Se reciben apelaciones de diferente tipo, correspondientes a las Organizaciones de la EPS.	Apelación	El administrado, en el término cinco días que señala la ley, podrá interponer los recursos de reposición, de apelación y extraordinario de revisión de los actos administrativos que afecten sus derechos subjetivos en forma directa y que no pongan fin a la vía administrativa.	Oficio de Contestación de la Apelación	15 días hábiles	Organizaciones de la EPS	Público	Enero	Operación	RLOEPS, Art.175.
15	Invitaciones	SEPS-EPS-16	Intendencia de la Economía Popular y Solidaria	Intendencia de la Economía Popular y Solidaria	Se reciben invitaciones de la Intendencia de la EPS.	Invitación	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
16	Solicitud de Fusión y Escisión	SEPS-EPS-17	Intendencia de la Economía Popular y Solidaria	Dirección Nacional de Intervención y Liquidación	La SEPS aprobará la fusión o escisión de las organizaciones controladas mediante resolución.	Solicitud de Fusión, Escisión.	Fusión: Estado financiero inicial consolidado y aprobado por la Asamblea estatuto social y vocales elegidos. Escisión: Estatuto Social, estados financieros (división de activos, pasivos y patrimonio, forma de saneamiento o sustitución de las deudas).	Oficio de contestación negando o aprobando la fusión o escisión.	10 días hábiles	Organizaciones de la EPS	Público	Enero	Operación	RLOEPS, Art. 51 y 54, Sección IV.

Portafolio de Servicios Intendencia del Sector Financiero Popular y Solidario

NÚMERO DE FICHA	NOMBRE DEL SERVICIO	CODIGO DEL SERVICIO	INTENDENCIA	DIRECCIÓN	Descripción del Servicio	Entradas	Requisitos	Salidas	Plazo estimado de resolución	Usuario del Servicio	Tipo de Servicio	Fecha de Entrada en Vigor	Estado del Servicio	Marco Legal
1	Registro de Directivas	SEPS-SFPS-01	Intendencia del Sector Financiero, Popular y Solidario	Dirección Nacional de Revisión y Registro de la SFPS	Se aceptan registros de gerentes, vocales, directiva, presidentes, secretarios.	Solicitud de Registro de Directiva de acuerdo al formato cargado en página web de la SEPS	*Solicitud de registro debidamente llena y firmada por el Gerente o Presidente de la organización. *Certificado emitido por el Secretario General de la organización, en el cual ratifique la las decisiones del órgano administrativo competente. *Copias legibles de cédulas de identidad de los directivos nombrados.	Oficio de Contestación del Registro.	5 días hábiles	Cooperativas de Ahorro y Crédito. Uniones de Coop. Cajas de Ahorro y Crédito.	Público	Enero	Operación	LOEPS, Art.32, 38, 39, 40, 45. RLOEPS, Art.36, 41, 45.
2	Constitución	SEPS-SFPS-02	Intendencia del Sector Financiero, Popular y Solidario	Dirección Nacional de Revisión y Registro de la EPS	Las organizaciones para la obtención de la personalidad jurídica presentarán ante la Superintendencia una solicitud con el acta constitutiva.	Solicitud de Constitución	*Solicitud de constitución. *Reserva de denominación. *Acta Constitutiva. *Lista de fundadores, incluyendo, nombres, apellidos, ocupación, número de cédula, aporte inicial y firma. *Estatuto social, en dos ejemplares. *Certificado de depósito del aporte del capital social inicial, por el monto fijado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social. * Estudio técnico, económico y financiero que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo. *Declaración simple efectuada y firmada por los socios de no encontrarse incursos en impedimento para pertenecer a la cooperativa. *Informe favorable de autoridad competente, cuando de acuerdo al objeto social, sea necesario. *Informe técnico favorable emitido por la ANT o autoridad que corresponda (Caso de Coop. de Transporte)	*Oficio solicitando se completen los requisitos (30 días plazo para que la Organización Presente documentos faltantes). En el caso de que aplique. *Resolución negando o concediendo la personalidad jurídica a la Organización.	30 días hábiles	Cooperativas de Ahorro y Crédito. Uniones de Coop. Cajas de Ahorro y Crédito.	Público	Enero	Operación	RLOEPS, Art 5 y 6
3	Denuncias	SEPS-SFPS-03	Intendencia del Sector Financiero, Popular y Solidario	Intendencia del Sector Financiero, Popular y Solidario	Las denuncias se refieren a irregularidades, desacuerdos entre las personas que forman parte de las organizaciones.	Denuncia	*Autoridad a quien se dirige. *Nombres y Apellidos del denunciante, edad, nacionalidad, estado civil, número de cédula de ciudadanía o del Registro único de contribuyentes, según el caso, correo electrónico y la calidad en la que comparece. *Nombre de la persona natural y jurídica contra quien se dirige la denuncia. *Fundamentos de hecho y de derecho en los que se basa la denuncia, expuestos en forma clara y precisa, así como la determinación de los derechos afectados. *Declaración en la cual se indique que el denunciante no ha presentado otra denuncia por los mismos hechos y contra las mismas personas en la Superintendencia, y que tales hechos no se hallan para conocimiento y decisión de autoridades jurisdiccionales, arbitrales o de cualquier otra naturaleza. *Señalamiento del lugar donde se deberá citar al denunciado. *Señalamiento del domicilio donde se deberá notificar al denunciante. *Firma del denunciante.	Oficio de respuesta al socio, gerente de la cooperativa, institución pública S/A indicándole que se procederá a notificar a la coop. (Correr traslado).	Plazo de respuesta de la Coop 3 a 5 días Plazo resolución depende del tipo de denuncia.	Ciudadanía.	Institucional	Enero	Operación	Art. 3 de la Resolución NO SEPS-IGPJ-2013-009, de 15-02-2013
4	Registro de Organizaciones (Registro de Razón Social y RUC)	SEPS-SFPS-04	Intendencia del Sector Financiero, Popular y Solidario	Dirección Nacional de Revisión y Registro de la SFPS	Las Coop. De ahorro y crédito solicitan el registro de su razón social y RUC con el fin de mantener actualizada la base.	Solicitud de Registro de Razón Social o RUC (Formato en página web)	Copia del RUC Copia del Acuerdo Ministerial Copia de Cédula del Representante Legal	Oficio de respuesta (si algo falta) En la página se encuentra un oficio circular de que este tipo de trámites no son respondidos.	15 días hábiles	Cooperativas de Ahorro y Crédito. Uniones de Coop. Cajas de Ahorro y Crédito.	Público	Enero	Operación	N/A
5	Adecuación de Estatutos	SEPS-SFPS-05	Intendencia del Sector Financiero, Popular y Solidario	Dirección Nacional de Revisión y Registro de la SFPS	En la página web de la SEPS se dispone de un sistema para que las organizaciones puedan adecuar sus estatutos, posteriormente los usuarios deben ingresar la documentación física una vez aprobada la adecuación.	Resolución de Aprobación de la Adecuación	Documentación física ingresada con anterioridad en el sistema.	N/A	10 días hábiles	Cooperativas de Ahorro y Crédito. Uniones de Coop. Cajas de Ahorro y Crédito.	Público	Enero	Operación	LOEPS Primera Disposición Transitoria.
6	Consultas	SEPS-SFPS-06	Intendencia del Sector Financiero, Popular y Solidario	Dirección Nacional de Revisión y Registro de la SFPS	Consultas en general.	Consultas	Los que se considere una vez analizada la consulta.	Oficio de Contestación de la Consulta.	5 días hábiles	Ciudadanía	Público	Enero	Operación	N/A
7	Permisos de funcionamiento	SEPS-SFPS-07	Intendencia del Sector Financiero, Popular y Solidario	Dirección Nacional de Revisión y Registro de la SFPS	Dentro de este servicio se encuentra la apertura de matriz, sucursales, agencias, cajeros automáticos; de las cooperativas de ahorro y crédito y cajas de ahorro, uniones de cooperativas.	Solicitud de Permiso de Funcionamiento, cambio de agencia, apertura.	*Copia del RUC *Copia del Acuerdo Ministerial *Copia de Cédula del Representante Legal *Estudio de Factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales.	Resolución de negación o apertura.	30 días hábiles	Cooperativas de Ahorro y Crédito. Uniones de Coop. Cajas de Ahorro y Crédito.	Público	Enero	Operación	RLOEPS, Art.12.
8	Exclusión de Socios	SEPS-SFPS-08	Intendencia del Sector Financiero, Popular y Solidario	Dirección Nacional de Revisión y Registro de la SFPS	Esta exclusión se realiza en la Intendencia cuando existen problemas de destitución	Solicitud de exclusión de socios formato pág. web.	Acta de Asamblea de la Org donde son excluidos certificada por el Secretario de la Org.(Verificar demás requisitos) Copia de cédula del socio excluido.	Oficio notificando la aprobación o negación solicitando sustentos que ameriten la exclusión.	5 días hábiles	Cooperativas de Ahorro y Crédito. Uniones de Coop. Cajas de Ahorro y Crédito.	Público	Enero	Operación	RLOEPS, Art.25.

Portafolio de Servicios Intendencia de Procesos Jurídicos

NÚMERO DE FICHA	NOMBRE DEL SERVICIO	CODIGO DEL SERVICIO	INTENDENCIA	DIRECCIÓN	Descripción del Servicio	Entradas	Requisitos	Salidas	Plazo estimado de resolución	Usuario del Servicio	Tipo de Servicio	Fecha de Entrada en Vigor	Estado del Servicio	Marco Legal
1	Recursos de Apelación	SEPS-JUR-01	Intendencia de Procesos Jurídicos	Dirección Nacional de Recursos Administrativos	Usuario presenta un recurso de apelación.	*Recurso de Apelación	*Autoridad a quien se dirige. *Nombres y apellidos completos, edad, nacionalidad, número de cédula de ciudadanía del administrado; o del Registro Único de Contribuyentes, según sea el caso, y calidad en la que comparece. Los fundamentos de hecho y de derecho en los que se basa el recurso. *La determinación del acto administrativo que impugna. *La petición concreta. *El señalamiento del lugar donde deberá notificarse al accionante. *La firma del recurrente o del representante legal para el caso de personas jurídicas, de su apoderado o procurador común, adjuntando el nombramiento debidamente legalizado del representante legal de la persona jurídica que interponga el recurso. *La determinación del perjuicio que le hubieran ocasionado o pudieran ocasionar los hechos materias del recurso. *Las pruebas que disponga presentadas junto al recurso.	*Oficio (providencia).	30 días hábiles	Organizaciones controladas	Público	Enero	Operación	LEY Y REGLAMENTO DE LA LOEPS, Arts. 175. Y RESOLUCIÓN SEPS-IGPJ-2013-021.
2	Consultas	SEPS-JUR-02	Intendencia de Procesos Jurídicos	Dirección Nacional de Recursos Administrativos	Consultas sobre la aplicación de la LOEPS. Referencia: Cita la ley.	Consulta escrita	Firma de la persona que solicita.	*Oficio de contestación de la consulta	15 días hábiles	Público en general	Público	Enero	Operación	LEY Y REGLAMENTO DE LA LOEPS, Arts. 175. Y RESOLUCION 0021.
3	Recurso de Revisión	SEPS-JUR-03	Intendencia de Procesos Jurídicos	Dirección Nacional de Recursos Administrativos	Usuario ingresa un recurso de revisión.	Recurso de Revisión	*Autoridad a quien se dirige. *Nombres y apellidos completos, edad, nacionalidad, número de cédula de ciudadanía del administrado; o del Registro Único de Contribuyentes, según sea el caso, y calidad en la que comparece. Los fundamentos de hecho y de derecho en los que se basa el recurso. *La determinación del acto administrativo que impugna. *La petición concreta. *El señalamiento del lugar donde deberá notificarse al accionante. *La firma del recurrente o del representante legal para el caso de personas jurídicas, de su apoderado o procurador común, adjuntando el nombramiento debidamente legalizado del representante legal de la persona jurídica que interponga el recurso. *La determinación del perjuicio que le hubieran ocasionado o pudieran ocasionar los hechos materias del recurso. *Las pruebas que disponga presentadas junto al recurso.	Oficio (providencia).	30 días hábiles	Organizaciones Controladas.	Público	Enero	Operación	LEY Y REGLAMENTO DE LA LOEPS, Arts. 175. Y RESOLUCION SEPS-IGPJ-2013-021.
4	Descargo Juicios de Coactivas	SEPS-SG-07	Secretaría General	Dirección Nacional de Documentación y Archivo	Organizaciones ingresan descargos de los Juicios de Coactivas enviadas por la SEPS	Oficio de Descargo	N/A	N/A	N/A	N/A	Público	Enero	Operación	LEY Y REGLAMENTO DE LA LOEPS, Arts. 175. Y RESOLUCION 0021.
5	Convenios interinstitucionales	SEPS-JUR-04	Intendencia de Procesos Jurídicos	Dirección Nacional de Asesoría Jurídica	Oficio solicitando se analice las partes del proyecto convenio.	Proyecto de convenio	Documentos habilitantes de la máxima autoridad que intervienen en el mismo.	Convenio.	8 días máximo	Entidades del Sector Público	Público	Enero	Operación	LEY Y REGLAMENTO DE LA LOEPS, Arts. 175. Y RESOLUCION SEPS-IGPJ-2013-021.
6	Defensa y patrocinio como actor o como demandado	SEPS-JUR-05	Intendencia de Procesos Jurídicos	Dirección Nacional de Procuraduría Judicial	Presentación de demandas y contestación.	Citación o notificación	Lo que determina la LOGJCC (Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional) y otras leyes.	Escritos.		Autoridades y organizaciones controladas	Público	Enero	Operación	Constitución de la República, LEOGJCC, otras leyes

Portafolio de Servicios Secretaría General

NÚMERO DE FICHA	NOMBRE DEL SERVICIO	CODIGO DEL SERVICIO	INTENDENCIA	DIRECCIÓN	Descripción del Servicio	Entradas	Requisitos	Salidas	Plazo estimado de resolución	Usuario del Servicio	Tipo de Servicio	Fecha de Entrada en	Estado del Servicio	Marco Legal
1	Requerimiento de Información solicitada por la Asamblea General	SEPS-SG-01	Secretaría General	Lo resuelve el Secretario General directamente	Solicitud de Información que mantiene la SEPS en custodia.	Solicitud de Información.	N/A	*Oficio de contestación del trámite. *Información solicitada.	15 días hábiles	Asamblea Nacional	Institucional	Enero	Operación	Ley Orgánica de Función Legislativa.
2	Comunicaciones	SEPS-SG-02	Secretaría General	Lo resuelve el Secretario General directamente	Comunicaciones que se deben hacer conocer a todas las Intendencias (Incluye resoluciones).	Comunicación	N/A	N/A	2 días hábiles	SEPS	Institucional	Enero	Operación	N/A
3	Desglose de Documentación	SEPS-SG-03	Secretaría General	Dirección Nacional de Documentación y Archivo	Usuario presenta una solicitud con el fin de que se le devuelva la documentación ingresada con anterioridad.	Solicitud de Devolución de trámites.	*Número de trámite a devolver. *Copia de cédula del que ingreso el trámite originalmente. *Firma de la persona que ingresa el trámite	Trámite original	8 días hábiles	Ciudadanía	Institucional	Enero	Operación	N/A
4	Solicitud de Copias certificadas	SEPS-SG-04	Secretaría General	Dirección Nacional de Documentación y Archivo	Usuario solicita se le entregue información certificada. Se debe analizar la procedencia de entregar dicha documentación.	Solicitud de Copias Certificadas.	*Copia de la Cédula. *Copia de la Papeleta de Votación.	Copias Certificadas	5 días hábiles	Ciudadanía	Institucional	Enero	Operación	N/A
5	Solicitud de Acceso a la Información Pública (LOTAIP)	SEPS-SG-05	Secretaría General	Dirección Nacional de Documentación y Archivo	Los usuarios externos de la SEPS pueden solicitar información considerada como pública de la institución. La SEPS tiene plazo de 10 días para contestar.	Solicitud de Acceso a la Información Pública	*Solicitud dirigida a la máxima autoridad de la SEPS. *Identificación del solicitante, número de cédula, nombres y apellidos. *Datos o temas motivos de la solicitud, (Mencionar sustento legal en el que se ampara "LOTAIP", Constitución, Otros)	*Oficio de contestación. *Información solicitada.	10 días	Ciudadanía	Institucional	Enero	Operación	LOTAIP, Art 9.
6	Juicios de Coactivas	SEPS-SG-06	Secretaría General	Dirección Nacional de Documentación y Archivo	Oficiar a las Cooperativas cumplimiento de providencias.	Petición del Juez de Coactivas	Pedido del juzgado de coactivos.	Oficio de contestación.	5 días hábiles	Público en general	Público	Enero	Operación	LEY Y REGLAMENTO DE LA LOEPS, Arts. 175. Y RESOLUCION 0021.
7	Reserva de denominación	SEPS-SG-07	Secretaría General	Dirección Nacional de Registro de Organizaciones EPS y SFPS	Organización ingresa solicitud de reserva de nombre y la SEPS consulta con la Superintendencia de Compañías.	Solicitud de Reserva de denominación de la Aprobación de la denominación de la Super de Comp	*Solicitud dirigida al Superintendente. *3 opciones de nombre mínimo.	*Oficio de reserva a la Super de Compañías. *Oficio de contestación a la organización.	5 días hábiles	Organizaciones Controladas	Público	Enero	Operación	RLOEPS, Art. 4; Instructivo de Reserva de Denominación emitido por la SEPS.
8	Certificación de Existencia Legal	SEPS-SG-08	Secretaría General	Dirección Nacional de Registro de Organizaciones EPS y SFPS	Usuario Externo solicita la certificación de existencia legal de una organización que se encuentra bajo el control de la SEPS.	Solicitud de certificación de existencia legal	*Solicitud de Certificación firmada por el solicitante. *Copia de cédula del solicitante.	*Certificación de Existencia Legal.	5 días hábiles	Organizaciones Controladas	Público	Enero	Operación	N/A

Portafolio de Servicios Intendencia de Estudios, Estadísticas y Normas

NÚMERO DE FICHA	NOMBRE DEL SERVICIO	CODIGO DEL SERVICIO	INTENDENCIA	DIRECCIÓN	Descripción del Servicio	Entradas	Requisitos	Salidas	Plazo estimado de	Usuario del Servicio	Tipo de Servicio	Fecha de Entrada en	Estado del Servicio	Marco Legal
1	Solicitud de Información de las Organizaciones Controladas	SEPS-EEN-01	Intendencia de Estudios, Estadísticas y Normas	Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la EPS y SFPS	Solicitud de información de Organizaciones por parte de Entidades del Gobierno, Personas Naturales, estudiantes.	Solicitud de Información	N/A	Oficio de Contestación de negación de información	15 días hábiles	Ciudadanía	Institucional	Enero	Operación	N/A
2	Solicitud de información de estructuras (RVC)	SEPS-EEN-02	Intendencia de Estudios, Estadísticas y Normas	Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la EPS y SFPS	Solicitud de validación de estructuras con errores. Referencia: Estructuras o validación de información	Solicitud de información de estructuras	Documentos que soporten dicha solicitud	Oficio de Contestación de la realización del proceso (Cuando aplica)	90 días hábiles	Organizaciones Controladas	Público	Enero	Operación	N/A
3	Solicitud de análisis de políticas, regulaciones.	SEPS-EEN-03	Intendencia de Estudios, Estadísticas y Normas	Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la EPS y SFPS	Solicitud de información estadística.	Solicitud de Análisis	N/A	Oficio de contestación con el análisis realizado.	90 días hábiles	Instituciones Públicas	Institucional	Enero	Operación	N/A
4	Solicitud de información de normativa	SEPS-EEN-04	Intendencia de Estudios, Estadísticas y Normas	Dirección Nacional de Normas de la EPS y SFPS	Solicitud de información relacionada a normativa.	Solicitud de información de normativa	N/A	Oficio de contestación con la información solicitada.	5 días hábiles	Ciudadanía	Institucional	Enero	Operación	N/A
5	Solicitud de Prórrogas para envío de información estadística	SEPS-EEN-05	Intendencia de Estudios, Estadísticas y Normas	Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la EPS y SFPS	Solicitud de Prórrogas para envío de información referente a Estadísticas.	Solicitud de Prórrogas para envío de información estadística	N/A	Oficio de contestación de la solicitud de prórroga	5 días hábiles	Organizaciones Controladas	Público	Enero	Operación	N/A
6	Solicitud de modificaciones de información en las Bases	SEPS-EEN-06	Intendencia de Estudios, Estadísticas y Normas	Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la EPS y SFPS	Solicitud de modificaciones de información en las bases, solicitada por las organizaciones controladas.	Solicitud de modificaciones de información en las Bases	N/A	Oficio de Contestación de modificaciones de información en las bases.	5 días hábiles	Organizaciones Controladas	Público	Enero	Operación	N/A
7	Solicitud de Sanción de entidades públicas relacionadas que no poseen capacidad sancionadora	SEPS-EEN-07	Intendencia de Estudios, Estadísticas y Normas	Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la EPS y SFPS	Pedidos de sanciones solicitadas por otras instituciones.	Solicitud de Sanción	N/A	Oficio de Contestación de sanción.	5 días hábiles	Organizaciones Controladas	Público	Enero	Operación	N/A

Portafolio de Servicios Intendencia Administrativa, Financiera y de Talento Humano

NÚMERO DE FICHA	NOMBRE DEL SERVICIO	CODIGO DEL SERVICIO	INTENDENCIA	DIRECCIÓN	Descripción del Servicio	Entradas	Requisitos	Salidas	Plazo estimado de	Usuario del Servicio	Tipo de Servicio	Fecha de Entrada en Vigor	Estado del Servicio	Marco Legal
1	Invitaciones	SEPS-IAFTH-01	Intendencia Administrativa, Financiera y de Talento Humano	Dirección Nacional de Talento Humano	Invitaciones ingresadas por instituciones externas.	Invitaciones	N/A	N/A	N/A	N/A	Institucional	Enero	Operación	N/A
2	Folleto Capacitación	SEPS-IAFTH-02	Intendencia Administrativa, Financiera y de Talento Humano	Dirección Nacional de Talento Humano	Ofertas de cursos de capacitación, revistas, etc.	Folleto Capacitación	N/A	N/A	N/A	N/A	Institucional	Enero	Operación	N/A
3	Hojas de Vida	SEPS-IAFTH-03	Intendencia Administrativa, Financiera y de Talento Humano	Dirección Nacional de Talento Humano	Hojas de Vida ingresadas por Atención al Usuario.	Curriculums	N/A	N/A	N/A	N/A	Institucional	Enero	Operación	N/A
4	Oficios del MRL	SEPS-IAFTH-04	Intendencia Administrativa, Financiera y de Talento Humano	Dirección Nacional de Talento Humano	Dentro de estos oficios se pueden encontrar quejas presentadas por la ciudadanía hacia un funcionario de la SEPS.	Oficios del MRL	N/A	Oficio de contestación si es que el oficio requiere respuesta	5 días hábiles	Institución Pública	Institucional	Enero	Operación	N/A
5	Certificado de Caución	SEPS-IAFTH-05	Intendencia Administrativa, Financiera y de Talento Humano	Dirección Nacional de Talento Humano	Certificado enviado por la Contraloría General.	Certificado de Caución	N/A	N/A	N/A	Institución Pública	Institucional	Enero	Operación	N/A
6	Facturas de Servicios Básicos	SEPS-IAFTH-06	Intendencia Administrativa, Financiera y de Talento Humano	Dirección Nacional Administrativa	Facturas ingresadas por instituciones externas.	Facturas de Servicios Básicos	N/A	N/A	N/A	N/A	Institucional	Enero	Operación	N/A
7	Comodatos	SEPS-IAFTH-07	Intendencia Administrativa, Financiera y de Talento Humano	Dirección Nacional Administrativa	Contratos de bienes muebles o inmuebles.	Comodatos	N/A	N/A	N/A	N/A	Institucional	Enero	Operación	N/A

Portafolio de Servicios Intendencia General de Gestión

NÚMERO DE FICHA	NOMBRE DEL SERVICIO	CODIGO DEL SERVICIO	INTENDENCIA	DIRECCIÓN	Descripción del Servicio	Entradas	Requisitos	Salidas	Plazo estimado de	Usuario del Servicio	Tipo de Servicio	Fecha de Entrada en	Estado del Servicio	Marco Legal
1	Solicitudes de reunión	SEPS-IGG-01	Intendencia General de Gestión	N/A	Solicitudes externas de reunión.	Solicitudes de reunión	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2	Invitaciones	SEPS-IGG-02	Intendencia General de Gestión	N/A		Invitaciones	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
3	Oficios del Ministerio de Finanzas	SEPS-IGG-03	Intendencia General de Gestión	N/A	Oficios relacionados a presupuesto.	Oficios del Ministerio de Finanzas	N/A	Los oficios de contestación lo genera cada Intendencia de Apoyo.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
4	Oficios de SENPLADES	SEPS-IGG-04	Intendencia General de Gestión	N/A	Oficios relacionados a proyectos.	Oficios de SENPLADES	N/A	Los oficios de contestación lo genera cada Intendencia de Apoyo.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
5	Oficios del Ministerio de Relaciones Laborales	SEPS-IGG-05	Intendencia General de Gestión	N/A	Oficios relacionados con talento humano.	Oficios del Ministerio de Relaciones Laborales	N/A	Los oficios de contestación lo genera cada Intendencia de Apoyo.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Portafolio de Servicios Intendencia de Planificación

NÚMERO DE FICHA	NOMBRE DEL SERVICIO	CODIGO DEL SERVICIO	INTENDENCIA	DIRECCIÓN	Descripción del Servicio	Entradas	Requisitos	Salidas	Plazo estimado de resolución	Usuario del Servicio	Tipo de Servicio	Fecha de Entrada en Vigor	Estado del Servicio	Marco Legal
1	Solicitud de Información por parte de la SENPLADES	SEPS-IPL-01	Intendencia de Planificación	Dirección de Planificación	Solicitud de Información de Instituciones como SENPLADES o SNAP.	Solicitud de Información por parte de la SENPLADES	N/A	Oficio de contestación con la información solicitada.	5 días hábiles.	Instituciones Públicas.	Institucional	Enero	Operación	N/A
2	Solicitud de Información por parte de la SNAP	SEPS-IPL-01	Intendencia de Planificación	Dirección de Procesos, Evaluación y Seguimiento	Solicitud de Información de Instituciones como SENPLADES o SNAP.	Solicitud de Información por parte de la SNAP	N/A	Oficio de contestación con la información solicitada.	5 días hábiles.	Instituciones Públicas.	Institucional	Enero	Operación	N/A

Portafolio de Servicios Intendencia General Técnica

NÚMERO DE FICHA	NOMBRE DEL SERVICIO	CODIGO DEL SERVICIO	INTENDENCIA	DIRECCIÓN	Descripción del Servicio	Entradas	Requisitos	Salidas	Plazo estimado de resolución	Usuario del Servicio	Tipo de Servicio	Fecha de Entrada en Vigor	Estado del Servicio	Marco Legal
1	Solicitudes de reunión		Intendencia General Técnica	N/A	Solicitudes externas de reunión.	Solicitud de reunión.	N/A	No existe contestación.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2	Invitaciones		Intendencia General Técnica	N/A		Invitaciones.	N/A	No existe contestación.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Portafolio de Servicios Intendencia de Comunicación

NÚMERO DE FICHA	NOMBRE DEL SERVICIO	CODIGO DEL SERVICIO	INTENDENCIA	DIRECCIÓN	Descripción del Servicio	Entradas	Requisitos	Salidas	Plazo estimado de resolución	Usuario del Servicio	Tipo de Servicio	Fecha de Entrada en Vigor	Estado del Servicio	Marco Legal
1	Solicitud de Participación en ferias o actos públicos	SEPS-ICO-01	INTENDENCIA DE COMUNICACIÓN IMAGEN CORPORATIVA		Usuarios externos envían solicitudes de participación de la Institución en ferias.	Solicitud de Participación en ferias	N/A	Oficio de Contestación si amerita.	5 días laborables	Ciudadanía	Institucional	Enero	Operación	N/A
2	Ofertas de servicios y publicaciones	SEPS-ICO-02	INTENDENCIA DE COMUNICACIÓN IMAGEN CORPORATIVA		Usuarios externos envían ofertas de servicios referentes a la rama de comunicación e imagen y publicaciones.	Ofertas de servicios y publicaciones	N/A	Oficio de Contestación si amerita.	5 días laborables	Ciudadanía	Institucional	Enero	Operación	N/A

Anexo 6: Estudio de Carga de Trabajo

Horas de Trabajo al Mes				160
Productividad de Subgerentes/ Jefes				60%
Productividad de Supervisores				80%
Productividad de Operativos				80%

Atención al Usuario		Tiempo Mínimo (min)	Tiempo Intermedio	Tiempo Máximo (min)	Tiempo Promedio (min)	Vol Febrero	Vol Marzo	Vol Abril	Vol Mayo	Vol Junio	Vol Julio	Vol Agosto
ACCIÓN	PRODUCTOS											
Asistente de Atención al Usuario												
Revisar documento en fondo y forma	Trámite verificado	1	2	5	3	3706	2143	2725	3787	2914	4085	3197
Ingresar trámite en el sistema	Trámite ingresado en el sistema y asignado a la Intendencia	4	4	4	4	3706	2143	2725	3787	2914	4085	3197
Entregar fe de recepción al usuario	Trámite sellado y entregado	1	2	2	2	3706	2143	2725	3787	2914	4085	3197
Realizar arqueo de ingreso de trámites	Base de Ingreso de Trámites	60	75	90	75	40	40	40	40	40	40	40
Entregar trámites y acta entrega recepción de documentos	Acta entrega recepción de documentos y trámites entregados a SG	10	16	20	15	40	40	40	40	40	40	40
Receptar la documentación de trámites	Documentación recibida	10	20	30	20	40	40	40	40	40	40	40
Digitalizar la documentación receptada	Documentación digitalizada	60%	30%	10%	6	3706	2143	2725	3787	2914	4085	3197
		2	10	25								
Indexar y asignar documentación al sistema	Documentación indexada	1	2	3	2	3706	2143	2725	3787	2914	4085	3197






Total	Frecuencia / Estacionalidad	Vol. Promedio mensual	Tiempo x volumen (min)	CH MD [Horas]	TT CH [Horas]	ETC (Empleado a Tiempo Completo)
22557	diario	3222	8593	0	143	1.12
22557	diario	3222	12890	0	215	1.68
22557	diario	3222	5371	0	90	0.70
280	diario	40	3000	1	50	0.39
280	diario	40	613	0	10	0.08
280	diario	40	800	0	13	0.10
22557	diario	3222	20409	0	340	2.66
22557	diario	3222	6445	0	107	0.84





Atención Trámites = **4**

Digitalización de Trámites = **4**

Anexo 7: Matriz de Valor Agregado – Evaluación

MATRIZ AVA (VALOR AGREGADO)

Fecha: 28/07/2013	SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES		ACTUAL NO.
Elaborado por: Celene Vargas	Operación		62
	Inspección		4
	Demora		1
	Almacenamiento		0
	Operación combinada		1
Proceso: Gestión de Trámites	TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS		68

No.	Rol	Actividad	Frecuencia	Volumen	Tiempo	VA	SIMBOLO					Observaciones
1	Usuario	Solicitar turno en recepción	Diaria	230	0,1	AV	x					
2	Máquina digital	Entregar turno de ingreso de trámites	Diaria	230	0,1	AV	x					
3	Usuario	Acudir a sala de atención	Diaria	230	0,1	AV	x					
4	Usuario	Esperar que el número de turno aparezca en módulo	Diaria	230	3	M1				x		El tiempo de esta actividad disminuyó.
5	Usuario	Entregar documentación a Analista de Atención al Usuario	Diaria	230	0,1	AV	x					
6	Analista de Ventanilla	Receptar y analizar requerimiento y determinar procedencia del mismo	Diaria	230	2	AV					x	
		¿Es procedente?										
7	Analista de Ventanilla	No: Devolver requerimiento y solicitar que se completen los requisitos	Diaria	230	0,7	M2	x					Los usuarios conocen mediante información de la web los trámites que resuelve la SEPS.
		Fin										
8	Analista de Ventanilla	Si: Verificar si los requisitos se encuentran completos	Diaria	230	1	AV		x				
		¿Requisitos completos?										
9	Analista de Ventanilla	No: Solicitar a usuario se completen los requisitos	Diaria	230	1	M2	x					Los usuarios conocen mediante información de la web - portafolio los requisitos de los trámites.
		Fin										
10	Analista de Ventanilla	Registrar información del trámite en el sistema	Diaria	230	4	AV	x					
11	Sistema	Direccionar trámite a responsable de la resolución de acuerdo a Portafolio	Diaria	230	0,1	AV	x					
12	Sistema	Generar número del trámite	Diaria	230	0,08	AV	x					
13	Analista de Ventanilla	Pegar copia membretada del código en el oficio original	Diaria	230	0,20	AV	x					
14	Analista de Ventanilla	Entregar fe de recepción al cliente	Diaria	230	1	AV	x					
15	Analista de Ventanilla	Informar el plazo de resolución al cliente	Diaria	230	0,5	AV	x					

16	Analista de Ventanilla	Gestionar la calificación de la atención en la recepción del trámite	Diaria	230	0,5	AV	x						
17	Analista de Ventanilla	Entregar documentación a responsable de digitalización	Diaria	230	0,5	AV	x						
18	Responsable Digitalización	Digitalizar los trámites	Diaria	230	5	AV							
19	Sistema	Reconocer código de barras e indexar el trámite ingresado en el Sistema	Diaria	230	1	AV	x						
20	Sistema	Asignar trámite a responsable de resolución con copia al Intendente	Diaria	230	1	AV	x						
21	Supervisor	Receptar trámites digitalizados	Diaria	4	2	AV	x						
22	Supervisor	Verificar correcta digitalización del trámite	Diaria	2	5	AV		x					
23	Supervisor	Ordenar documentación física y entregar para archivo	Diaria	2	5	AV	x						
24	Responsable de la Resolución	Receptar trámites correspondientes a la Intendencia	Diaria	230	2	AV	x						
25	Responsable de la Resolución	Verificar si se requiere respuesta	Diaria	58	2	AV		x					
		¿Requiere respuesta?											
26	Responsable de la Resolución	No: Tomar nota y archivar trámite	Diaria	58	5	AV	x						
27	Responsable de la Resolución	Escoger opción cerrar en el sistema	Diaria	58	1	AV	x						
28	Responsable de la Resolución	Enrutar a bandeja de trámites cerrados	Diaria	58	0,1	AV	x						
		Fin											
29	Responsable de la Resolución	Si: Resolver trámite	Diaria	173	2400	AV	x						
30	Responsable de la Resolución	Generar oficio de contestación del trámite	Diaria	173	480	AV	x						
31	Responsable de la Resolución	Cargar oficio de contestación del trámite	Diaria	173	5	AV	x						
32	Responsable de la Resolución	Gestionar revisión del documento	Diaria	173	60	AV	x						
		¿Documento revisado y firmado?											
33	Responsable de la Resolución	No: Realizar cambios en el documento	Diaria	173	10	AV	x						
		Ir a actividad 32											
34	Responsable de la Resolución	Si: Verificar si el cliente tiene casillero electrónico	Diaria	173	20	AV		x					
		¿Cliente tiene casillero electrónico?											
35	Responsable de la Resolución	Si: Cargar documento en módulo de notificaciones	Diaria	104	10	AV	x						
36	Responsable de la Resolución	Ingresar destinatario del documento	Diaria	104	5	AV	x						
37	Sistema	Enviar documento a cliente	Diaria	104	2	AV	x						
38	Sistema	Receptar confirmación de lectura del oficio	Diaria	104	3	AV	x						
39	Sistema	Cerrar trámite en el sistema	Diaria	104	1	AV	x						
		FIN											
40	Asistente	Imprimir oficio de contestación del trámite	Diaria	69	4	AV	x						
41	Asistente	Numerar y fechar oficios	Diaria	69	3	AV	x						
42	Asistente	Imprimir sobres para los oficios de contestación	Diaria	69	4	M1	x						Los sobres se imprimirán solo para aquellos que se notifiquen fuera del perímetro de Quito
43	Asistente	Enviar documentos a Secretaría junto con un reporte de trámites	Diaria	4	20	AV	x						
44	Analista de Documentación	Receptar oficios de contestación del trámite y cuadro resumen digital	Diaria	4	10	AV	x						
45	Analista de Documentación	Cuadrar matriz vs físicos	Diaria	3	5	AV	x						
46	Analista de Documentación	Firmar copia de cuadro resumen físico	Diaria	3	0,1	AV	x						
47	Analista de Documentación	Colocar oficios en sobres	Diaria	69	45	M1	x						
48	Analista de Documentación	Separar oficios a notificarse	Diaria	69	15	AV	x						
49	Analista de Documentación	Colocar en bandeja de notificaciones de acuerdo a tipo de notificación	Diaria	69	1	AV	x						

[illegible]

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa de Procesos de la SEPS	30
Ilustración 2: Mapa de Procesos de la SEPS	31
Ilustración 3: Caracterización del Proceso de Gestión de Trámites	66
Ilustración 4: Brown Paper.....	87
Ilustración 5: Dolores en el Proceso.....	88
Ilustración 6: Análisis de Causa Raíz.....	89
Ilustración 7: Diagrama de Ishikawa.....	90
Ilustración 8: WBS del Plan de Mejora.....	99
Ilustración 9: Cronograma Planes de Mejora	100
Ilustración 10: Diagrama de Gantt	101
Ilustración 11: Hoja en Blanco del Proceso de Gestión de Trámites	104

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Criterios para Selección de Proceso	83
Tabla 2: Equipo de Rediseño.....	84
Tabla 3: Proyecto de Mejora de Procesos y Estructura.....	94
Tabla 4: Paradigmas y Supuestos Atención al Usuario.....	95
Tabla 5: Paradigmas y Supuestos Resolución Trámite	95
Tabla 6: Paradigmas y Supuestos Automatización	96
Tabla 7: Proyecto de Mejora de Sistema y Equipos.....	97
Tabla 8: Paradigmas y Supuestos Sistema	98
Tabla 9: Paradigmas y Supuestos Capacitación Sistema	98
Tabla 10: Indicadores del Proceso de Gestión de Trámites	102
Tabla 11: Comparación Actividades Proceso Anterior VS Actual	107
Tabla 12: Tiempo Efectivo y de Ciclo	108